COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La dinámica del éxito en las organizaciones

Tercera edición

Idalberto Chiavenato

Mc Graw Hill Education

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La dinámica del éxito en las organizaciones

Comportamiento organizacional

La dinámica del éxito en las organizaciones

Tercera edición

Idalberto Chiavenato

Revisión técnica
Dra. Elvira Anzola González

Facultad de Economía y Negocios
Universidad Anáhuac, México

MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LONDRES
MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TORONTO

VP Technical Product Management: Andrew Clubb
Director, Product Lead, Higher Ed: Rhondda Mcnabb
Sr. Content Developer: Marcela Rocha Martínez
Content Developer: Alejandra Pérez Franco

Traducción: Pilar Mascaró y Pilar Obón

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
La dinámica del éxito en las organizaciones
Tercera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2017 respecto a la tercera edición en español por
MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
Edificio Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 16
Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-1-4562-5661-6

Traducido de la tercera edición de *Comportamento Organizacional. A dinâmica do sucesso nas organizações* de Idalberto Chiavenato © 2014, Editora Manole, Ltda., São Paulo, Brasil, ISBN: 978-85-204-3760-5

1234567890 2345689017

Impreso en México *Printed in Mexico*

Dedicatoria

A Rita
Mi muy amada amada,
cada vez más amada
y vuelta a amar en un torrente que no tiene fin,
como un pequeño homenaje a mi ídolo

Idalberto Chiavenato

Contenido

Prefacio xiii

Parte I El contexto organizacional 1

Capítulo 1 Introducción al comportamiento organizacional 3

Concepto de comportamiento organizacional 4
Introducción al comportamiento organizacional 4
Características del CO 5
Los cuatro niveles del CO 7
Modelo de CO 7
- Variables básicas del comportamiento organizacional 8
- Variables comportamentales 9
- Variables intermedias 10
- Variables resultantes o finales 11
- Variables de resultado final 11

Los nuevos desafíos del CO 13
Utilidades del CO 14
Resumen 16
Preguntas 16
Referencias bibliográficas 17

Capítulo 2 El mundo de las organizaciones: globalización, tecnología, diversidad y ética 19

Concepto de organización 19
El estudio de las organizaciones 21
¿De qué están hechas las organizaciones? 22
Los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización 23
Relaciones de reciprocidad 23
- ¿Qué esperan las personas de la organización? 25
- Lo que las organizaciones esperan de las personas 26
- Contrato psicológico 28

Las organizaciones como sistemas sociales 28
Tecnología 29
- Aspectos comunes de las organizaciones virtuales 29

Diversidad 31
Ética 31
- Factores que influyen en las decisiones éticas 32
- Código de ética 33

Responsabilidad social de las organizaciones 33
- Enfoques sobre la responsabilidad social 36
- Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social 37

Responsabilidades de la sociedad 39
Resumen 40
Preguntas 41
Referencias bibliográficas 41

Capítulo 3 Las organizaciones y su administración 43

Las organizaciones deben ser administradas 43
Las teorías de la administración 46
La primera ola: el enfoque en las tareas 46
- Administración científica 46

La segunda ola: el enfoque en la estructura de la organización 48
- Teoría clásica de la administración 48
- Modelo burocrático 49
- Teoría estructuralista de la administración 52
- Teoría neoclásica de la administración 53

La tercera ola: el enfoque en las personas 55
- Escuela de las relaciones humanas 55
- Teoría conductual de la administración 56

La cuarta ola: el enfoque en el entorno 58
- Teoría de los sistemas 58
- Teoría de las contingencias 61

Los tiempos modernos 63
Complejidad 64
Teoría del caos 64
La eterna búsqueda de la eficiencia y la eficacia 64
Resumen 66
Preguntas 66
Referencias bibliográficas 67

Parte II Las personas en las organizaciones 69

Capítulo 4 Diferencias individuales y personalidad 71

Las personas y las organizaciones 71
Características individuales 73
La importancia de las diferencias individuales 75
El capital humano 76
Diferencias individuales en aptitudes 78
Aptitud física 78
Aptitud cognitiva 78
Personalidad 80
Las cinco dimensiones de la personalidad 81
Cómo utilizar las pruebas de personalidad 84
Las competencias esenciales 85
Competencias individuales 87
Administración por competencias 88
Beneficios de la diversidad 90
Resumen 93
Preguntas 93
Referencias bibliográficas 94

Capítulo 5 Percepción, atribución, actitud y decisión 97

Concepto de percepción 98
Selección perceptiva 98
El proceso de percepción 98
Factores que influyen en la percepción 99
Factores de la situación 100
Factores situados en el blanco 100
Factores internos 100
Distorsiones de la percepción 101
Disonancia cognitiva 101
Cognición 102
Atribución 104
Percepción social 105
Características de quien percibe y de quien es percibido 105
Estereotipos 105
Efecto de *halo* 105
Los paradigmas 106
Paradigmas organizacionales 107
Actitudes 107
Decisión 109
Teoría de la toma de decisiones 110
Tipos de decisiones organizacionales 110
Clasificación de las decisiones 110
Elementos de las decisiones 111
Proceso de la toma de decisiones 112
Sistemas de apoyo a la decisión 113
Resumen 114
Preguntas 115
Referencias bibliográficas 115

Capítulo 6 Motivación y compromiso 117

Concepto de motivación 118
Componentes de la motivación 118
Proceso de motivación 119
El ciclo motivacional 120
Mecanismos individuales de reacción 120
Variables organizacionales 121
Teorías de contenido sobre la motivación 121
Pirámide de necesidades de Maslow 123
Teoría ERC 123
Teoría de los dos factores de Herzberg 125
Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland 125
Teorías del proceso de motivación 128
Teoría de la equidad 128
Teoría de la definición de objetivos 130
Teoría de las expectativas 131
Teoría del refuerzo 134
Visión integrada de las teorías de la motivación 136
Motivación y cultura 137
Clima organizacional 137
Utilización de las teorías de la motivación 138
Efecto de la administración en la motivación 140
Resumen 141
Preguntas 142
Referencias bibliográficas 142

Capítulo 7 Calidad de vida en el trabajo 145

Conceptos de calidad de vida en el trabajo 146
- Componentes de la calidad de vida en el trabajo 148

Modelos de calidad de vida en el trabajo 148
- Modelo de CVT de Nadler y Lawler 149
- Modelo de calidad de vida de Hackman y Oldhan 149
- Modelo de calidad de vida de Walton 149
- Modelo de calidad de vida de Chiavenato 150
- Indicadores de la calidad de vida en el trabajo 153
- Programas de bienestar de las personas 155

Resumen 155
Preguntas 156
Referencias bibliográficas 156

Parte III Los grupos en las organizaciones 157

Capítulo 8 Grupos y equipos, comportamiento grupal e intergrupal 159

Naturaleza de los grupos 159
- Tipos de grupos 160
- Etapas del desarrollo de un grupo 161
- Mapa de la red social 162
- Estructura del grupo 163
- Condiciones de la organización para trabajar en grupo 166
- Eficiencia y eficacia de un grupo 167
- Toma de decisiones en grupo 167

Redes sociales 169
Medios sociales 169
Teoría de los seis grados de separación 169
Resumen 170
Preguntas 170
Referencias bibliográficas 171

Capítulo 9 Equipos y facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) 173

Diferencias entre grupos y equipos 174
- Etapas de desarrollo de los equipos 175
- Tipos de equipos 176
- Niveles de análisis del desempeño de los equipos 177
- Cómo desarrollar y administrar equipos eficaces 178

Facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) 180
- La escala del facultamiento en la toma de decisiones 183
- Equipos de alto desempeño 185

Resumen 188
Preguntas 188
Referencias bibliográficas 189

Capítulo 10 Comunicación 191

La sociedad de la información 191
Concepto de comunicación 193
Funciones de la comunicación 194
El proceso de comunicación 195
Comunicación humana 198
- Factores de persuasión de la fuente 199
- Factores de persuasión del mensaje 199
- Factores de persuasión del destinatario 199
- Consonancia 200
- Tipos de comunicación interpersonal 200
- Canales informales de comunicación 200

Barreras de la comunicación 201
Comunicación organizacional 204
- Cómo mejorar la comunicación organizacional 205
- Comunicación en equipos 207
- Acceso a la información y su uso en la organización 208
- Juntas 210

Resumen 212
Preguntas 212
Referencias bibliográficas 213

Capítulo 11 Liderazgo, poder y política 215

Conceptos de poder y de dependencia 216
- Dependencia 217

Tácticas de poder 218
¿Administración o liderazgo? 219
Política 221
Concepto de liderazgo 222
Teoría de los rasgos de personalidad 222
Teorías del comportamiento sobre liderazgo 227
- Investigación de la Universidad de Iowa 227
- Investigación de la Universidad de Michigan 228
- Investigación de la Universidad Estatal de Ohio 228
- Rejilla gerencial del liderazgo 229

Teorías situacionales y de la contingencia del liderazgo 231
- Elección de pautas de liderazgo 231
- Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler 233

Teoría del liderazgo por etapas de House 234
Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard 237
Nuevos enfoques del liderazgo 238
Liderazgo carismático 238
Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional 238
Enfoque social cognitivo 239
Visión ampliada del liderazgo 240
Sustitutos del liderazgo 242
Cómo ampliar el contexto del liderazgo 242
Coaching 243
Mentoring 244
Resumen 245
Preguntas 246
Referencias bibliográficas 246

Capítulo 12 Estrés, conflicto y negociación 249

Estrés 249
Concepto de estrés 250
Fuentes de estrés 250
Componentes del estrés 251
Dinámica del estrés 253
Causas del estrés 253
Consecuencias del estrés 256
Cómo reducir la insatisfacción y el estrés 257
Asesoría 259
Conflicto 260
Concepto de conflicto 260
Niveles de gravedad del conflicto 261
Condiciones que anteceden a los conflictos 261
El proceso del conflicto 262
Niveles de magnitud del conflicto 263
Conflicto intergrupal 263
Conflicto interpersonal 264
Conflicto individual 264
Efectos del conflicto 265
Estilos de manejo de conflictos 265
Técnicas para la administración de conflictos 266
Negociación 268
Concepto de negociación 268
Enfoques para la negociación 269
Negociación distributiva 269
Negociación integradora 270
Habilidades para la negociación 270
Proceso de negociación 271
Negociación colectiva 272
Resumen 273
Preguntas 273
Referencias bibliográficas 274

Parte IV La dinámica de la organización macroperspectiva del CO 277

Capítulo 13 Diseño organizacional 279

Concepto de diseño organizacional 279
Integrantes básicos del diseño organizacional 280
Tamaño y ciclo de vida 280
Diferenciación e integración 281
¿Cuál es el propósito de la organización? 282
Misión de la organización 282
Visión de la organización 284
Objetivos globales 285
Dimensiones básicas del diseño organizacional 286
Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización 286
Departamentalización 289
Modelos de organización 291
Estructura simple 291
Burocracia 292
Estructura matricial 292
Nuevos modelos de organización 294
Estructura de equipo 294
Estructura en forma de red 295
La nueva lógica de las organizaciones 296
Resumen 299
Preguntas 299
Referencias bibliográficas 299

Capítulo 14 Cultura organizacional 301

Concepto de cultura 301
Dimensiones culturales según Hofstede 302
Dimensiones culturales según Trompenaars 303
Cultura organizacional 305
Ceremonias y rituales 307
Características de la cultura organizacional 307
Tipos de culturas y perfiles organizacionales 308
Culturas conservadoras y culturas adaptables 310
Culturas tradicionales y culturas participativas 310

Características de las culturas exitosas 310
Valores culturales 312
Valores organizacionales 315
Socialización organizacional 316
El espíritu emprendedor 318
Factores psicológicos 319
Factores sociológicos 319
Resumen 321
Preguntas 321
Referencias bibliográficas 321

Capítulo 15 **Cambio y desarrollo organizacional 323**

Cambios en el escenario 324
Ciclo de vida de las organizaciones 325
Etapas del ciclo de vida organizacional según Greiner 325
Etapas del ciclo de vida organizacional según Adizes 327
El proceso de cambio 327
El cambio requiere habilidades humanas 329
Renovar las organizaciones significa impulsar a las personas 330
Agentes de cambio 332
Resistencia al cambio 333
Cómo superar la resistencia al cambio 336
Cambio organizacional 339
Reconocimiento del problema 339
Identificación de las causas: esquemas de diagnóstico 339
Implantación del cambio 340
Evaluación del cambio 340
Investigación-acción 340
¿Qué cambiar? 341
Desarrollo organizacional 343
Técnicas de desarrollo organizacional (DO) 344
La necesidad de innovación 344
Fomentar una cultura de aprendizaje y cambio 346
Incentivar los esfuerzos por cambiar 349
Resumen 353
Preguntas 353
Referencias bibliográficas 353

Capítulo 16 **Conocimiento corporativo y organizaciones de aprendizaje 357**

Naturaleza del conocimiento 358
Uso del conocimiento 361
Conocimiento organizacional 362
Aprendizaje 363
Objetivos del aprendizaje 364
Medios de aprendizaje 365
Proceso de aprendizaje 365
Condicionamiento clásico 365
Condicionamiento operante 367
Aprendizaje por observación 367
Aprendizaje emocional 368
Aprendizaje en equipos 369
Aprendizaje organizacional 369
Administración del conocimiento corporativo 369
De la administración del conocimiento a la capacitación para el conocimiento 370
Organizaciones de aprendizaje 371
Capital intelectual 378
Resumen 380
Preguntas 380
Referencias bibliográficas 381

Parte V **La dinámica del entorno 383**

Capítulo 17 Las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación 385

El entorno 385
Entorno general o macroentorno 386
Entorno específico o entorno de tarea 386
Selección del entorno 387
Percepción del entorno 387
Consonancia y disonancia 387
Las organizaciones como sistemas abiertos 388
La sociedad de organizaciones 389
Globalización 389
Etapas en el proceso de globalización 390
Organizaciones multinacionales 390
Eficacia de la organización 392
Cómo evalúa la sociedad a las organizaciones 392
La influencia ambiental 393
Resumen 394
Preguntas 395
Referencias bibliográficas 395

Capítulo 18 Estrategia organizacional 397

Concepto de estrategia organizacional 397
Niveles administrativos de la organización 399

Nivel institucional 399
Nivel intermedio 399
Nivel operativo 400
Administración estratégica 400
Objetivos de la organización 401
Racionalidad de la organización 402
Jerarquía de los objetivos 403
Compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales 404
Formulación de la estrategia de la organización 405
Análisis y mapas del entorno 405
Análisis de la organización 406
Tipos de estrategias organizacionales 406
Implantación de la estrategia de la organización 409
Evaluación de la estrategia de la organización 410
Desempeño de la organización 411
***Balanced scorecard* 412**
Organizaciones competitivas y sostenibles 416
Resumen 419
Preguntas 419
Referencias bibliográficas 419
Glosario 421

Prefacio

El comportamiento organizacional (CO) es un campo multidisciplinar del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como en gran medida de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Además, también está influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más. Y depende en gran medida de las personas que participan en cada organización.

El tema es fundamental para aquel que quiera participar directa o indirectamente en una organización, ya sea como miembro, cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor, analista o admirador, pues quien tiene que hacer negocios, asociarse, desarrollar relaciones o actividades con las organizaciones debe conocerlas bien. Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y, consecuentemente, sus éxitos y fracasos. Aun cuando éstas sean valuadas en el ámbito financiero por medio de indicadores contables y cuantitativos, que tratan de explicar sus resultados financieros y operaciones mercantiles, es necesario conocer más a fondo su vida organizacional para tener una idea de su tremendo tamaño y potencial en el mundo moderno.

En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Casi siempre dependen de lo que se denomina capital humano. Pero ¿qué es el capital humano? ¿Sólo un conjunto de talentos? Depende del enfoque. El capital humano es en realidad un conjunto de talentos, pero para que pueda activarse y producir sus efectos, debe actuar en un contexto organizacional que le brinde estructura, respaldo e impulso. Ahí entra el comportamiento organizacional. El capital humano debe trabajar al interior de una estructura organizacional cohesiva e integrada, de una cultura organizacional agradable e incluyente y de un estilo de administración que le dé impulso y apalancamiento. Cuando todos estos elementos (talentos, organización, comportamiento y administración) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales. Eso es lo que veremos a lo largo de este libro.

En un mundo en clara transformación y cambio, donde la competitividad es la base fundamental del éxito, las organizaciones actuales necesitan un cambio interno continuo, la innovación y la renovación para poder seguir surfeando sobre las olas inquietas del océano de transformaciones rápidas y sucesivas del mundo organizacional. Si el grado de cambio externo fuera mayor que el interno, la organización se volvería lerda y obsoleta, y sería superada. Para mantenerse actualizadas, las organizaciones deben emplear todos sus medios y recursos en una actuación holística e integrada, a través de las personas. Eso explica por qué algunas organizaciones tienen éxito, crecen y se desenvuelven, ayudan a la comunidad y son admiradas, mientras que otras van a la zaga, tratando de copiar o de imitar sus características, y las demás se quedan paradas, sin saber exactamente hacia dónde ir.

La competencia se presenta cuando otras organizaciones tratan de hacer lo que una organización hace, pero mucho mejor. Una organización crea ventaja competitiva cuando hace algo que los competidores encuentran difícil de copiar. Esa ventaja competitiva es sustentable cuando los competidores no consiguen copiar nada de lo que la organización logra hacer. ¿Y dónde reside la ventaja competitiva de las organizaciones modernas? ¿En la tecnología? ¿En los recursos financieros? ¿En los recursos materiales? No, la tecnología, el equipamiento y el dinero son recursos estáticos e inertes. Cualquier organización los puede comprar o alquilar. El secreto de la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que las conforman. Ese es el capital humano responsable de la competitividad organizacional. Al final de cuentas, el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman. Es una cuestión de comportamiento organizacional.

Este libro se basa en lo más moderno que existe en términos de conceptos, prácticas y desempeño organizacional. Además de ello, reúne ejemplos, aplicaciones e investigaciones típicos de nuestra cultura latinoamericana, los cuales se pueden utilizar de forma ventajosa en nuestras organizaciones, sin necesidad de adaptaciones, correcciones, transposiciones, decodificaciones e interpretaciones. Y con ventajas increíbles. Por desgracia, la falta de una literatura sobre el comportamiento organizacional en nuestra lengua ha sido una lamentable laguna que pretendemos llenar con este libro.

Esta nueva edición incluye cambios e innovaciones en la estructura y composición del libro. Al final del día, la experiencia del autor en el área ha sido provechosa y ha ampliado conocimientos y prácticas con respecto al comportamiento organizacional.

Idalberto Chiavenato

www.manoleeducacao.com.br/chiavenato

PARTE I

El contexto organizacional

Presentación

En el mundo admirable en que vivimos se puede constatar, sin dificultad, que las organizaciones son el invento más sofisticado y complejo de toda la historia de la humanidad. Son la base fundamental de la invención y reinvención del resto de las creaciones del ser humano. Nos fascinan las maravillas que ha creado el conocimiento humano, máquinas y artefactos como la computadora, las naves espaciales, los aviones, el teléfono celular y otras tecnologías avanzadas, pero no olvidemos que estos inventos fueron concebidos y desarrollados dentro de organizaciones. Es verdad, todos los descubrimientos modernos son producto de organizaciones que proyectan, crean, desarrollan, producen, perfeccionan, distribuyen y entregan lo que necesitamos para vivir. Productos, servicios, instalaciones, entretenimiento, información, educación, innovaciones; todo es continuamente generado, desarrollado, producido y entregado por las organizaciones.

En realidad, vivimos en una sociedad de organizaciones. Ellas inventan, proyectan, realizan y producen todo, o casi todo. Nacemos en organizaciones, en las cuales aprendemos y trabajamos la mayor parte de nuestras vidas, e incluso morimos en ellas. La cantidad y heterogeneidad de las organizaciones son increíbles: empresas, bancos, instituciones financieras, escuelas y universidades, hospitales, tiendas y centros comerciales, supermercados, gasolineras, restaurantes, estacionamientos, organizaciones no gubernamentales (ONG), iglesias, organismos públicos, el ejército, fábricas, la radio y la televisión... Los ejemplos son interminables. Las organizaciones crean bienes y servicios de naturaleza y características muy diversas: diversión y mercancías, información y conocimientos, cuidado de la salud, educación; impulsan la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social. Además, generan valor y crean riqueza. El desarrollo de una nación se basa principalmente en el desempeño y la actuación de sus organizaciones, que crean el desarrollo humano, económico y social; son ellas las que impulsan la economía de cada país.

No existen dos organizaciones iguales. Todas son profundamente diferentes entre sí. Las hay de todos tamaños, desde microorganizaciones como las pequeñas o microempresas de una sola persona hasta las enormes y complejas multinacionales y las compañías globales, que extienden su influencia por el mundo entero y trascienden fronteras. Existen organizaciones poseedoras de un valioso patrimonio físico y otros recursos tangibles, pero también hay organizaciones virtuales cuya operación no se ajusta a los conceptos tradicionales de espacio y tiempo. La diversidad y heterogeneidad de las organizaciones es una realidad simplemente impresionante. Sería un interesante ejercicio mental tratar de enumerar todos los tipos de organizaciones que conocemos.

Sin embargo, las organizaciones forman parte de un mundo más grande, que es la sociedad en que vivimos. Las organizaciones no están aisladas ni son autosuficientes, sino que forman parte de un universo más amplio. Son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y están insertas en un medio constituido por otras organizaciones, en una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo complejo. Unas proporcionan los insumos y los recursos para que otras puedan funcionar. Por lo tanto, hay un increíble universo de organizaciones. El intercambio entre organizaciones es dinámico, trasciende las fronteras y alcanza una escala global. Su interdependencia es cada vez mayor debido a las alianzas estratégicas, que crean redes complejas y bien integradas. La idea de que la unión hace la fuerza es particularmente cierta en el ámbito de las organizaciones. En realidad, ellas colaboran entre sí con respecto a recursos e inversiones, pero también compiten en ganar clientes y mercados. Es un complicado juego de intereses para alcanzar sus objetivos, que pueden ser comunes o antagónicos.

El comportamiento organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Su interés central consiste en comprender cómo funciona una organización y cómo se comporta. Como cada una es básica-

mente diferente, el comportamiento organizacional se preocupa en definir las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones están dotadas de recursos materiales y financieros, pero su base está constituida por las personas que aportan sus conocimientos, habilidades y competencias. Como sus recursos son estáticos e inertes, es la gente la que les da el impulso, la inteligencia y la dinámica necesarios para su funcionamiento. En general, laspersonas se reúnen en grupos de trabajo o en equipos funcionales o multifuncionales. Por lo tanto, las organizaciones tienen un diseño estructural, su organización interna, que les sirve de plataforma básica para funcionar. Además, cada organización tiene su propia cultura, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que le dan la dinámica necesaria para funcionar. Conocer su ambiente interno es un paso fundamental para entender el comportamiento de una organización. Porque las organizaciones no existen en un vacío, están insertas en un entorno, su ambiente externo, compuesto a su vez por otras organizaciones, sociedades, países, continentes, esto es, el mundo dinámico y globalizado en que vivimos. No se puede descartar ese contexto ambiental en el estudio del comportamiento de las organizaciones, pues proporciona el entendimiento de las profundas influencias provocadas por el mundo que rodea a cada organización.

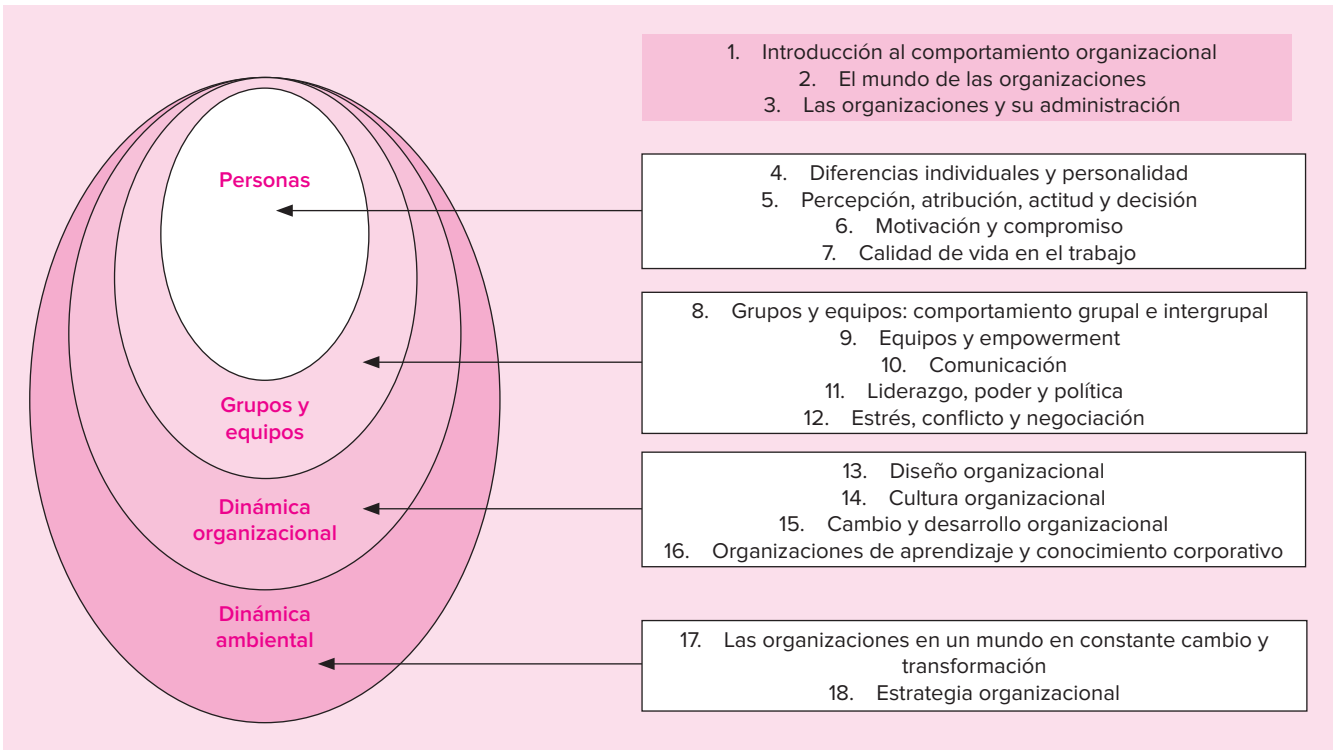
Desde esa perspectiva, y para fines didácticos, el estudio del comportamiento organizacional debe tener en cuenta cuatro estratos distintos:

1. **Personas:** participan de la organización en las diversas tareas y niveles de actividad.
2. **Grupos o equipos:** integrados por personas para actividades complejas que exigen un trabajo conjunto.
3. **Ambiente interno:** incluye todo el sistema organizacional; por un lado, los aspectos estructurales (diseño organizacional) y, por el otro, los aspectos vivenciales y dinámicos (cultura organizacional).
4. **Ambiente externo:** incluye el ambiente económico, social, político, tecnológico, cultural, demográfico y ecológico que envuelve a cada organización y tiene una influencia poderosa en su funcionamiento.

Esta primera parte consta de tres capítulos introductorios:

1. Introducción al comportamiento organizacional.
2. El mundo de las organizaciones.
3. Las organizaciones y su administración.

Con esa introducción como telón de fondo, tendremos las condiciones preliminares para detallar el estudio de esa área maravillosa de conocimiento que es el comportamiento organizacional.


1. Introducción al comportamiento organizacional
2. El mundo de las organizaciones
3. Las organizaciones y su administración
Personas
4. Diferencias individuales y personalidad
5. Percepción, atribución, actitud y decisión
6. Motivación y compromiso
7. Calidad de vida en el trabajo
Grupos y equipos
8. Grupos y equipos: comportamiento grupal e intergrupal
9. Equipos y empowerment
10. Comunicación
11. Liderazgo, poder y política
12. Estrés, conflicto y negociación
Dinámica organizacional
13. Diseño organizacional
14. Cultura organizacional
15. Cambio y desarrollo organizacional
16. Organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo
Dinámica ambiental
17. Las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación
18. Estrategia organizacional

• **Figura P1.1** Estructura del libro, destacando la parte 1.

CAPÍTULO 1

Introducción al comportamiento organizacional

Objetivos de aprendizaje

- Definir el comportamiento organizacional (CO).
- Resumir las principales características del comportamiento organizacional.
- Presentar los tres niveles del comportamiento organizacional.
- Demostrar la utilidad de estudiar el comportamiento organizacional.
- Exponer los nuevos desafíos y paradigmas del comportamiento organizacional.

Caso de apoyo:

Consultoría organizacional

Federico Rodríguez es un consultor organizacional que trabaja para grandes empresas de ramos muy diversos. A fin de conseguir nuevos contratos de prestación de servicios, Federico se reúne con ejecutivos de las empresas. Para poder "vender su mercancía", Federico debe conocer a fondo la vida de cada organización, sus problemas y posibles soluciones a éstos. Una vez firmado el contrato de prestación de servicios, el trabajo inicial de Federico consiste en hacer un diagnóstico de los problemas que afronta la empresa cliente. Para ello, obtiene información por medio de entrevistas con sus ejecutivos y trabajadores, y verifica los reportes internos. A medida que analiza la información, toma notas y elabora registros con el objeto de elaborar un cuadro general de referencias sobre los problemas y sus causas. A continuación, se reúne con grupos internos para debatir, repasar y confirmar sus conclusiones. Cuando se siente seguro de que su diagnóstico está listo, Federico empieza a planear las intervenciones y soluciones necesarias para eliminar o reducir los problemas que afligen a la empresa. En esta etapa, se vuelve a reunir con los directivos de la organización para presentar su diagnóstico y el plan de acción para resolver el problema de la empresa, así como para tener su visto bueno y dar seguimiento a los trabajos. Para llevar a cabo todas esas acciones preliminares de consultoría, Federico necesita reunir muchos conocimientos sobre el comportamiento de la organización. En su opinión, ¿cuáles serían esos conocimientos?

Pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de organizaciones o en contacto con ellas, ya sea trabajando, aprendiendo, divirtiéndonos, o comprando y usando los productos y servicios que ellas ofrecen. Por tal motivo es fundamental que conozcamos cómo son y, sobre todo, cómo se comportan. La dinámica de cada organización tiene sus propios secretos, recovecos, bases y características. Es importante que sepamos cómo funcionan las organizaciones para poder vivir y trabajar en ellas, relacionarnos con ellas y, principalmente, dirigirlas en forma adecuada. Cualquiera que sea la profesión que una persona escoge (administración, medicina, ingeniería, derecho, psicología, sociología, turismo, servicio social, enfermería, etc.) es imprescindible que conozca el comportamiento de las organizaciones para alcanzar su éxito profesional. La mayoría de esas profesiones necesariamente se desarrollan dentro de organizaciones o por medio de ellas, por ejemplo, en hospitales, clínicas, construcciones, tribunales, foros, compañías aéreas, transportistas, hoteles, empresas, cadenas de tiendas, industrias, consultorías, financieras, bancos, etc. De ahí la importancia de conocer el comportamiento de las organizaciones.

Además, las organizaciones no funcionan al azar ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar. El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. Esto no tiene que ver con los conocimientos técnicos o especializados de cada ejecutivo, sino con el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales. El conocimiento puramente técnico sirve para llevarnos hasta cierto punto; sin embargo, a partir de ahí las habilidades interpersonales resultan imprescindibles. Antes las escuelas de administración limitaban el enfoque de sus planes de estudio casi exclusivamente a los aspectos técnicos de la administración, dando importancia a la economía, las finanzas, la contabilidad, la producción y las técnicas cuantitativas, pero recientemente han empezado a privilegiar la comprensión del comportamiento humano, que permite que las organizaciones alcancen la eficiencia y la eficacia. Y es que las personas pueden ser el problema o la solución a los desafíos organizacionales. Todo depende de la forma en que se lidia con ellas. Buena parte del comportamiento organizacional, si no es que la mayor parte de él, depende del comportamiento de las personas que participan de la organización como únicos miembros vivos, inteligentes y dotados de competencias.

Concepto de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentran en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo; se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigirlas y transformarlas en centros de excelencia.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. Sería más correcto llamarle comportamiento humano en las organizaciones (cuadro 1.1).

Todas esas definiciones son sin duda correctas, pero en realidad podríamos definir el CO como el campo de estudio que abarca la dinámica de las organizaciones visualizadas como un todo, envueltas en un ambiente dinámico y cambiante, y constituidas en su interior por personas, grupos, equipos y unidades tácticas que buscan alcanzar objetivos estratégicos, tácticos y operacionales a corto, mediano y largo plazo, para garantizar la competitividad y sostenibilidad y atender así las expectativas de sus *stakeholders*. Es en esa línea que estudiaremos el CO.

Introducción al comportamiento organizacional

El CO está relacionado con las acciones de las personas que trabajan en organizaciones o interactúan con ellas. Es un área de estudio que trata del comportamiento individual de las personas, e incluye temas variados, como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje, motivación y satisfacción en el trabajo. El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de las ciencias sociales. No obstante, el comportamiento de un grupo de personas no puede ser comprendido sólo por la suma de las acciones de los individuos que actúan por su cuenta o en conjunto. Además, el comportamiento grupal es diferente al

Cuadro 1.1 Algunas definiciones de comportamiento organizacional

El CO se puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.[1]
El CO es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. El CO se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).[2]
El CO es el estudio de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones.[3]
El CO es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia.[4]
El CO es el estudio de la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento. Es una herramienta humana para beneficio de los humanos.[5]

individual. De ahí la necesidad de estudiar el comportamiento desde ambos ángulos, individual y grupal.

Uno de los desafíos para comprender el CO es que éste sólo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales y perceptibles del CO pueden observarse sin dificultad en las organizaciones (figura 1.1).

Sin embargo, el CO también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos.

De vuelta al caso de apoyo:

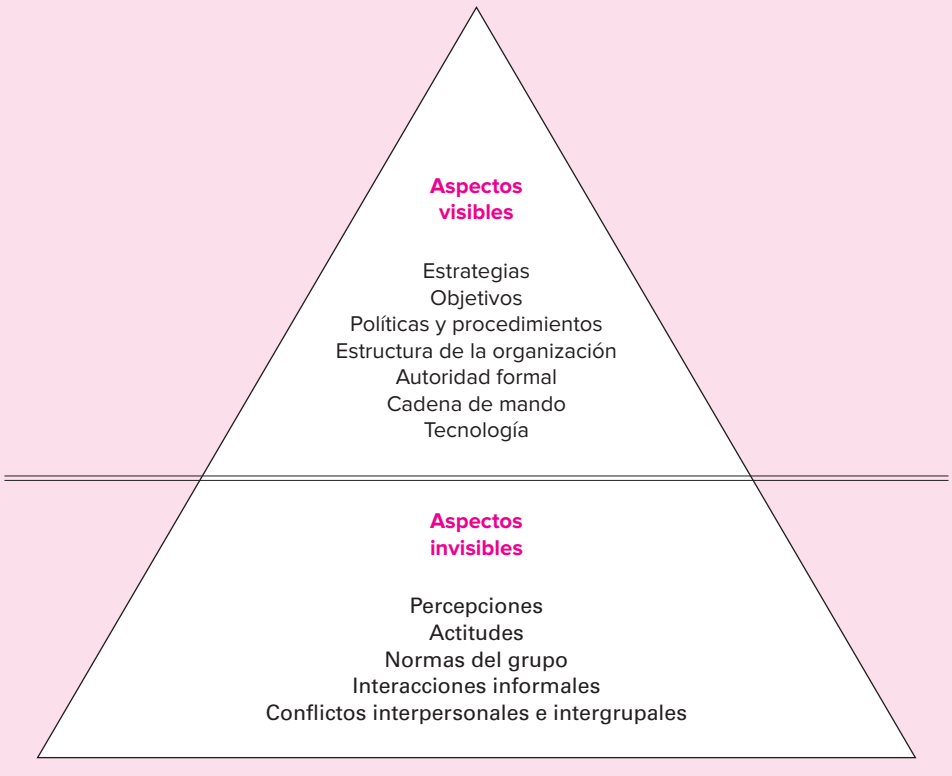
Consultoría organizacional

Después de presentar su diagnóstico y su plan de acción a la dirección de la empresa cliente, Federico Rodríguez tenía todos los elementos que necesitaba para proseguir con su trabajo. El siguiente paso era realizar una serie de intervenciones en la organización para enfrentar el problema que había diagnosticado. Sin embargo, Federico es consultor, no ejecutor. El papel del consultor organizacional consiste en preparar las mentes y los corazones para formular planes de cambio y aplicarlos. El trabajo de la consultoría organizacional casi siempre consiste en producir cambios, no en mantener las situaciones problemáticas que con frecuencia se presentan en las empresas y otras organizaciones. Federico es un agente de cambio y ello implica lidiar tanto con los aspectos superficiales y visibles del CO como con aquellos que son profundos e invisibles. ¿Cómo puede hacerlo?

Características del CO

El CO presenta características propias y definitorias. Aun cuando no constituya una ciencia propiamente dicha, se trata de un área multidisciplinaria del conocimiento humano que es vital para la comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Las características principales del CO son:

1. **El CO es una disciplina científica aplicada**. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las



• **Figura 1.1** Aspectos visibles e invisibles del comportamiento organizacional.

personas se sientan satisfechas con su trabajo y, al mismo tiempo, elevar las normas de competitividad y sostenibilidad de la organización y contribuir a que ésta alcance el éxito.

2. **El CO se enfoca en las contingencias**. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. **El CO utiliza métodos científicos**. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
4. **El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones**. Las organizaciones son entidades vivas y con un increíble dinamismo, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
5. **El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento**, entre ellas:

   a. **Las ciencias políticas**, de las que retoma conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
   b. **La antropología**, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
   c. **La psicología**, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
   d. **La psicología social**, que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
   e. **La sociología**, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
   f. **La sociología organizacional**, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.

   Como ya mencionamos, el CO es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones.

6. **El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio**, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones.[1] En un macronivel, el CO recibe un enorme aporte de la Administración, en especial en lo que atañe a la estrategia organizacional y a la administración de las organizaciones.

En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.[1]

¿El CO se puede confundir con la administración? Definitivamente, no. El CO corresponde al lado humano de la administración, no a la totalidad de ésta. La administración abarca procesos, sistemas, gestión del conocimiento, manejo de contingencias, metas y objetivos organizacionales, estrategias y planes, etc. El profesional de la administración debe poseer un conocimiento profundo del CO para tener éxito en sus actividades. Lo mismo ocurre con el profesional de la psicología o sociología, por ejemplo, que trabaja en organizaciones, al igual que con todos los profesionales, sea cual fuere su formación académica, que trabajan directa o indirectamente con organizaciones.

Administración y CO

La formación de administradores tradicionalmente se ha basado en dos enfoques principales: el que se centra en el contenido del trabajo administrativo, en *qué* se hace (finanzas, marketing, producción, recursos humanos, tecnología, etc.), y el que se concentra en la administración como proceso, en *cómo* se hace el trabajo en términos de planeación, organización, dirección y control, así como en los comportamientos y las habilidades necesarios para un desempeño administrativo adecuado. Por una parte está la formación técnica y, por otra, la relacionada con el comportamiento. Así, el proceso administrativo requiere que la formación de los administradores incluya un profundo conocimiento del CO, en términos del estudio de las personas, los grupos y sus interacciones dentro de las estructuras de las organizaciones. La comprensión de los procesos administrativos es el mejor antídoto para las frecuentes limitaciones de los administradores: comunicación deficiente, dificultad de liderazgo, problemas para las relaciones interpersonales, dificultades en la toma de decisiones, insensibilidad en los asuntos humanos, dificultad para integrar las funciones administrativas, etcétera.

Además, el CO no se confunde con la psicología organizacional (PO) ni con la sociología organizacional. Las ciencias sociales (antropología, sociología y, especialmente, la psicología) han hecho aportaciones significativas a los

fundamentos teóricos y a la investigación del CO. La estructura de la organización y los procesos administrativos (como la toma de decisiones y la comunicación) cumplen una función muy importante en el CO, pero secundario en la psicología organizacional (PO). ¿Esto quiere decir que el vino viejo (PO) fue introducido en una botella nueva con una etiqueta diferente (CO)? Parece que no,[6] esto es lo que veremos a lo largo de este libro.

La filosofía de RH de Xerox[7]

Xerox pretende crear una relación de asociados con sus colaboradores, la cual se basa en cumplir las expectativas de las dos partes. Su filosofía de RH se funda en ciertas premisas básicas del CO, a saber:

- Nuestra relación se basa en alcanzar los objetivos de negociación y los objetivos de la vida profesional de cada uno.
- Pretendemos construir una visión común de la empresa y de los empleados sobre el futuro del negocio.
- La ética, el respeto, la confianza y la responsabilidad son aspectos primordiales de las relaciones.
- Utilizar al máximo el talento en busca de la calidad y la productividad, y procurar recompensar de acuerdo con nuestros resultados.
- El desarrollo de la competencia profesional es vital para una relación duradera.

Los cuatro niveles del CO

En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en cuatro niveles jerárquicos:

1. **Perspectiva heterogénea del CO:** trata del entorno externo y circundante del sistema organizacional en sus interacciones y reciprocidad de transacciones. Toda organización existe en un ambiente externo constituido por otras organizaciones, que proporciona entradas e insumos y en donde la organización deposita sus salidas o resultados. El ambiente tiene una influencia poderosa en todo lo que ocurre dentro de las organizaciones, y dicha influencia no puede ser despreciada. En realidad, el CO funciona en términos de acciones y reacciones en relación con su mundo externo. La adaptabilidad organizacional es imprescindible para su éxito en un mundo de negocios inestable, cambiante y globalizado.
2. **Macroperspectiva del CO:** trata del comportamiento del sistema organizacional en su totalidad, es decir, de la organización como un todo sistémico. Es lo que denominamos comportamiento macroorganizacional, y que se refiere al estudio de los comportamientos de las organizaciones en su conjunto. El enfoque macro del CO se basa en la forma en que está estructurada la organización, su cultura organizacional y cómo funciona en los aspectos de comunicar, liderar, tomar decisiones, lidiar con el estrés y el conflicto, negociación, tipos de poder y política y coordinar las actividades de trabajo.[2]
3. **Perspectiva intermedia del CO:** trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del CO se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.
4. **Microperspectiva del CO:** analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización.[2] Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

De vuelta al caso de apoyo:

Consultoría organizacional

Como consultor organizacional, Federico Rodríguez debe trabajar en tres niveles: organizacional, grupal e individual. Las soluciones a los problemas de la organización pasan por los tres niveles y todos deben resolverse en forma simultánea. Federico debe manejar aspectos sistemáticos como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, los conflictos y la negociación, el poder y la política y, sobre todo, el cambio organizacional. También debe trabajar con grupos y equipos para crear dinámicas grupales e intergrupales, y para incentivar y atribuir facultades de decisión. No puede olvidar las diferencias individuales y de personalidad, la percepción y la atribución de las personas, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Lograr esta visión global y holística del CO es la principal preocupación de Federico. En su opinión, ¿cuál nivel es el más importante? ¿Por qué?

Modelo de CO

Para representar conceptos y facilitar la comprensión de fenómenos complejos, las ciencias suelen utilizar modelos, es decir, representaciones de hechos o abstracciones de la rea-

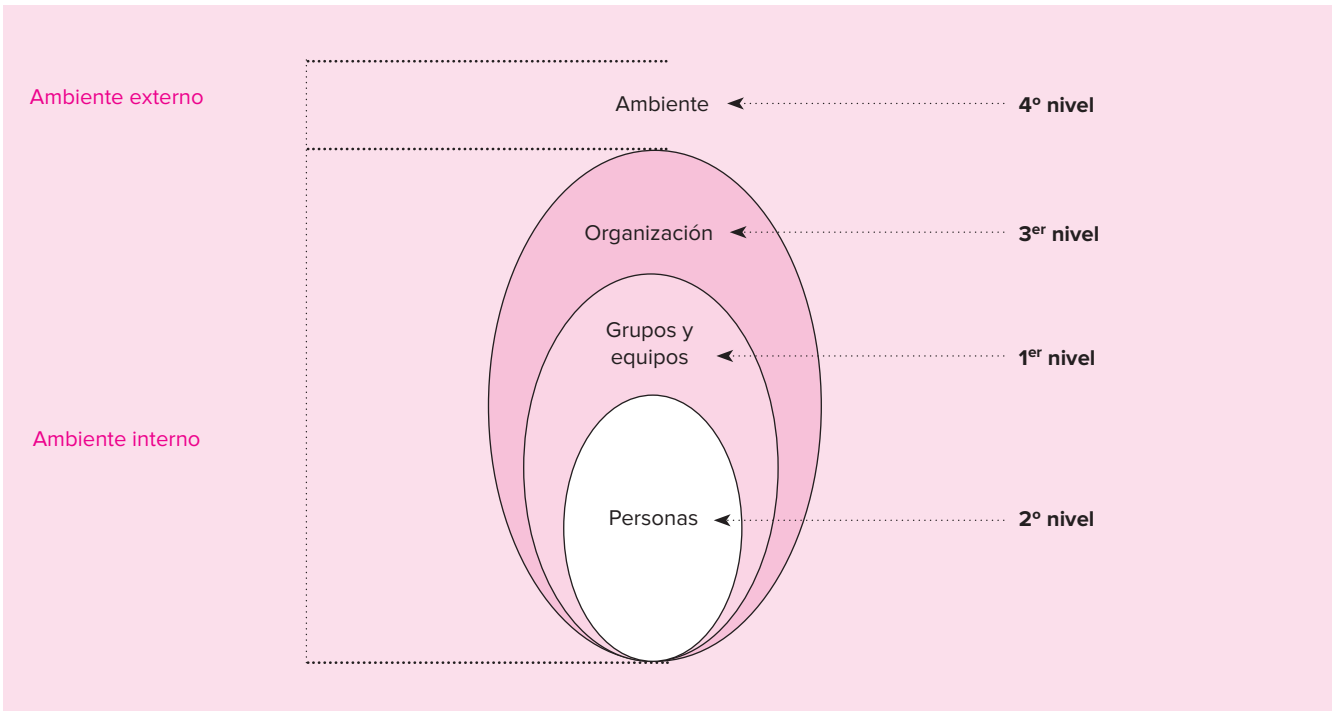
lidad. Sirven para representar los fenómenos de manera más simple e inteligible, ya sea en forma de un organigrama de la empresa, un diagrama de flujo de actividades, los planos de un edificio o una ecuación matemática. El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Preferimos incluir un cuarto nivel, que en realidad tiene una poderosa influencia en esos tres niveles: el ambiente externo en el que la organización está inserta. No es posible estudiar a la organización como una entidad independiente, aislada y solitaria, como si existiera en el vacío, sin abordar el contexto en el que está contenida, y del cual depende para funcionar, extraer sus insumos y ofrecer sus salidas. Así, consideramos el ambiente (entorno) como el cuarto nivel de estudio del CO, ya que forma parte activa e influyente en la manera en que las organizaciones funcionan.

Los cuatro niveles de actuación del CO, uno externo y tres internos, están íntimamente interrelacionados e interactúan entre sí, generando profundas repercusiones e influencias recíprocas (figura 1.2).

Variables básicas del comportamiento organizacional

Los cuatro niveles de análisis del CO constituyen también sus variables básicas:

1. **Variables en el nivel del ambiente:** localizadas en el entorno que rodea a la organización y que influye en su dinámica y en sus características básicas. A medida en que el ambiente cambia y se transforma, la organización debe adaptarse y ajustarse para sobrevivir. Como el ambiente es dinámico y cambiante, la organización debe acompañar ese dinamismo para garantizar su competitividad y sostenibilidad.
2. **Variables en el nivel del sistema organizacional:** localizadas en la organización como un todo. El enfoque de dichas variables debe ser holístico, es decir, incluyendo a la totalidad del sistema, como el diseño organizacional, la cultura organizacional y los procesos de trabajo, etc. Hay que considerar que el todo es diferente a sus partes, así como el agua es distinta a las moléculas de hidrógeno y oxígeno que la forman.
3. **Las variables a nivel grupal:** son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
4. **Las variables a nivel individual:** son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características indivi-



• **Figura 1.2** Los cuatro niveles de enfoque del comportamiento organizacional.

duales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas.

Esas variables básicas condicionan de modo directo al CO, configurando el resto de las variables derivadas que veremos a continuación.

Variables comportamentales

En su interacción y reciprocidad, las variables básicas del CO causan consecuencias o derivaciones en forma de resultados. El modelo de CO incluye también a esos resultados, a los que se pretende evaluar o medir.

Las variables comportamentales derivan de la actuación de las personas de la organización. Las más importantes son:

1. **Desempeño:** es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. El desempeño de los individuos, los grupos y los equipos de trabajo tienen una enorme influencia en el CO.
2. **Compromiso de las personas:** representa la adhesión irrestricta de las personas de la organización cuando "se ponen la camiseta" del negocio. Permite reducir el absentismo, que es la no disponibilidad de la fuerza de trabajo, es decir, las ausencias del trabajo por diversos motivos.

   El absentismo se refiere al número de personas que faltan a trabajar, a la frecuencia y motivos con que lo hacen, y a la cantidad de tiempo de trabajo perdido por dicha causa. Las faltas pueden ser voluntarias (decididas por las personas) o involuntarias (por causas de fuerza mayor que impiden que la persona se presente a laborar). El absentismo impone costos muy elevados a las organizaciones. Una investigación reveló que el costo anual del absentismo en las empresas estadounidenses supera los 40 000 millones de dólares, 12 000 millones en las empresas canadienses[8] y, en Alemania, cuesta más de 30 000 millones de euros.[9] Otra investigación muestra que un oficinista que falta un día cuesta un promedio de 100 dólares a las empresas estadounidenses, ya que si no se trabaja, no se produce, se reduce la eficiencia y aumenta la carga de trabajo del supervisor.[10] En general, el absentismo causa interrupción del trabajo, pérdida de producción y enormes perjuicios que pueden llegar a la paralización total o parcial de una empresa. En la obra de Chiavenato puede encontrarse una evaluación completa de los costos directos e indirectos del absentismo.[11] Una organización que tenga 100 personas y un índice de absentismo de 5% cuenta con sólo 95 personas. Ninguna organización puede operar normalmente ni alcanzar sus objetivos si las personas no se presentan con regularidad al trabajo.
3. **Fidelidad:** representa el grado en que las personas, grupos o equipos son fieles a las organizaciones. La fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (*turnover*), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes. La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente). El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así mismo de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones. En las empresas estadounidenses, el costo promedio de rotación por persona es de alrededor de 15 000 dólares.[12] Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, y así renovar y traer ideas nuevas a la organización.[13] ¿Cuánta rotación es razonable? Depende de las características de cada organización. Las más conservadoras (como los ferrocarriles, la industria siderúrgica y la del cemento) quizá presenten una rotación muy baja. Sin embargo, las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo actual de los negocios, una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de incentivos para el retiro voluntario o programas de renuncia voluntaria.
4. **Satisfacción en el trabajo:** las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción en

el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.

5. **Ciudadanía organizacional:** ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. La ciudadanía organizacional expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta.[12] La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. Algunos autores dicen que las organizaciones que desarrollan ciudadanía organizacional tienen un desempeño superior al de las demás.[14]

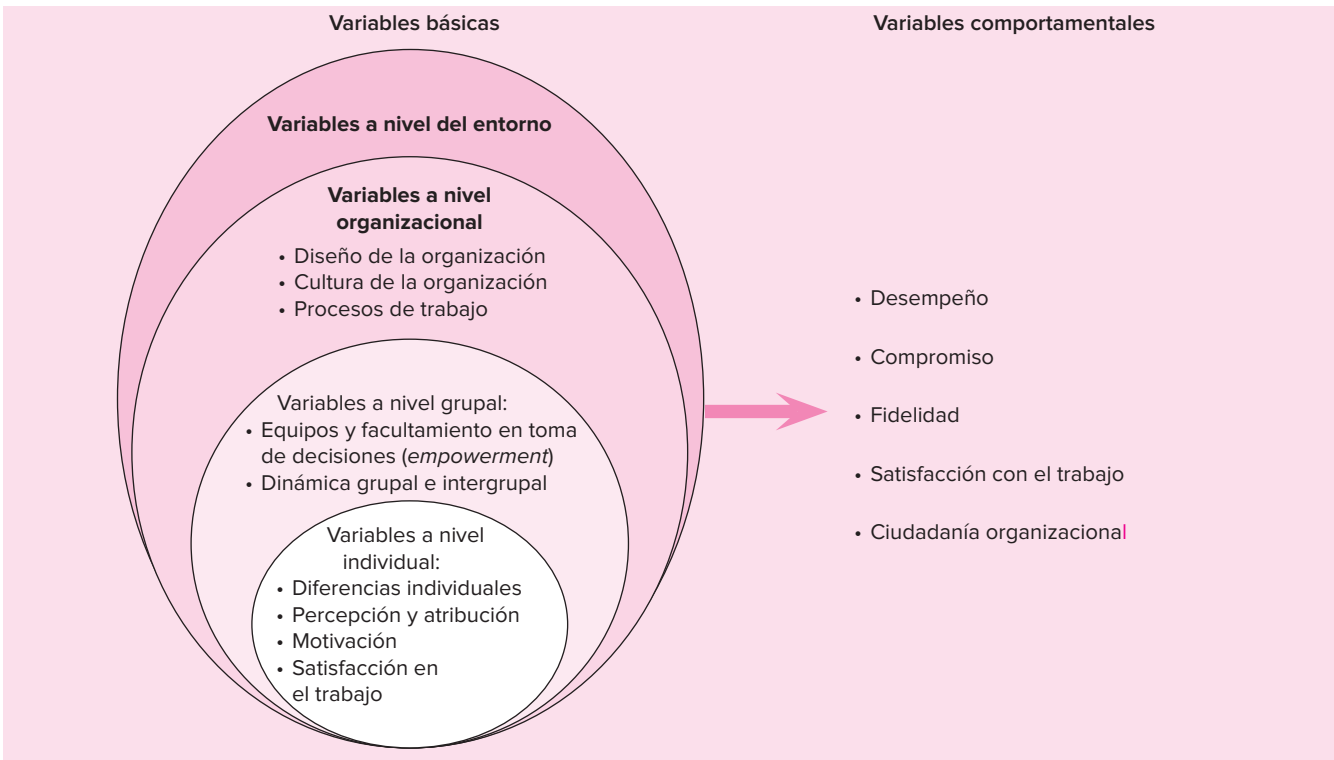
Variables intermedias

Las variables básicas y comportamentales del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Las variables intermedias más importantes del CO son:

1. **Productividad:** una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia.

En busca de la productividad

La productividad es la relación entre lo que se produce (cantidad de productos elaborados) y los factores de producción (recursos) utilizados. Cuanto mayor sea la producción con relación a los factores empleados, mayor será la productividad, que está enfocada en hacer cada vez más con cada vez menos factores. El índice de productividad del *agribusiness* brasileño se acerca al de los países más productivos. Por ejemplo, la productividad media en la zafra de la soja se mide en toneladas por hectárea (cuadro 1.2).[15]



• **Figura 1.3** Modelo para comprender las variables comportamentales.

Cuadro 1.2 Zafra de soja en toneladas por hectárea

En Brasil (2004/2005)		En el mundo (2003/2004)	
Mato Grosso	2.9	Estados Unidos	2.4
Goiás	2.7	Argentina	2.4
Paraná	2.6	Paraguay	2.4
São Paulo	2.4	China	1.7
Mato Grosso do Sul	2.0	Japón	1.5

Fuente: Incra, Ministério da Agricultura, Agroconsult.[15]

2. **Adaptabilidad y flexibilidad:** la adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas. Ambas aptitudes reflejan la capacidad de maniobra de la organización en situaciones nuevas y diferentes. Las dos se relacionan con las variables comportamentales del CO.
3. **Calidad:** la palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. Puede significar la adecuación a cierta finalidad o uso, el grado en que algo cumple las exigencias o la medida en que se ciñe a una norma que se ha tomado como referencia. La calidad puede estar en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y servicios. Más que un resultado final, es un estado del espíritu. Es básicamente cualitativa, al contrario de la productividad, que es cuantitativa. Lo importante es que no existe calidad externa (introducida a los productos y servicios y ofrecida al cliente) sin calidad interna (modo de vida en la organización). En otras palabras, la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino sólo un reflejo de ella.
4. **Innovación:** es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente. En el dinámico y cambiante mundo de los negocios, la capacidad de innovación es una fuerte ventaja competitiva para las organizaciones. Innovar mediante el desarrollo de nuevos productos, servicios, métodos y procesos significa ser líder.
5. **Satisfacción del cliente:** es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas y aspiraciones del cliente (sea interno o externo) al ofrecerle una atención esmerada y confiable. La satisfacción del cliente constituye un importante indicador del éxito de la organización. A fin de cuentas, la organización ha sido creada para servir al cliente. Él es quien determina su éxito o fracaso.

Variables resultantes o finales

¿Por qué son importantes las variables intermedias? Porque producen variables resultantes o finales en una cadena de valor creciente. Las variables resultantes más importantes del CO son:

1. **Realización de los objetivos de la organización**: el mejor desempeño de la fuerza de trabajo, la adaptabilidad y la flexibilidad de las personas, la innovación constante y la satisfacción del cliente son factores que ayudan a alcanzar los objetivos globales de la organización. Cuando una organización logra sus objetivos globales, los está volviendo realidad. El éxito organizacional está en la forma en que la organización alcanza sus objetivos en una secuencia sin fin.
2. **Valor económico agregado:** es la riqueza incorporada a la organización a partir de las consecuencias antes mencionadas, que producen un emergente sistémico, el incremento de valor, tanto tangible en forma de utilidades o capital financiero, como intangible en forma de activos invisibles, como el capital intelectual. Agregar valor o riqueza al negocio es sin duda la mejor manera en que una organización logre obtener un mayor valor en el mercado.
3. **Renovación de la organización:** es la constante revitalización por medio de nuevas prácticas y procesos, el aumento de la motivación y el entusiasmo de las personas, y su participación en cambios planeados y orientados. La organización que se renueva constantemente nunca envejece ni es superada.
4. **Crecimiento:** es la consecuencia natural de una organización exitosa. El crecimiento es resultado del valor económico agregado cuando éste permite que existan las condiciones para que la organización aumente sus competencias y sus recursos, es decir, su tamaño o una mayor participación de mercado. El crecimiento es el resultado del crecimiento organizacional.

La figura 1.4 muestra una extensa cadena de valor. Si observamos esa cadena de valor creciente de fin a principio, veremos que, para que la organización llegue a las variables finales o resultantes, como alcanzar los objetivos globales, agregar valor económico (en términos de rentabilidad o incremento de sus activos intangibles), renovarse, revitalizarse y crecer, debe garantizar el cumplimiento de variables intermediarias, como productividad, adaptabilidad y flexibilidad, calidad, innovación y satisfacción del cliente. Estas variables intermedias dependen a su vez de variables comportamentales como el desempeño, el absentismo, la rotación, la satisfacción en el trabajo y el grado de ciudadanía de la organización.

Variables de resultado final

Lo anterior se realiza de forma definida para lograr los objetivos finales, que muestran el grado de éxito organizacional:

• **Figura 1.4** Las variables básicas, comportamentales, intermedias y resultantes del CO.

1. **Calidad de vida en el trabajo:** se refiere a las características de trabajo en una organización, orientadas al bienestar general y la salud de las personas en el desempeño de sus actividades. Es responsable del éxito de la organización en atraer, retener y desarrollar sus talentos y, así, alcanzar resultados increíbles. Define los mejores lugares para trabajar. Más adelante dedicaremos un capítulo completo a este tema.
2. **Competitividad:** es la capacidad de la organización para cumplir con la misión para la que fue creada, con más éxito que otras organizaciones competidoras. Es el grado en que una empresa ofrece ventajas competitivas en relación con sus competidores y se coloca a la vanguardia. Refleja la capacidad de atender con éxito las necesidades y expectativas de sus *stakeholders.* En términos financieros, significa lograr una rentabilidad superior a la obtenida por las empresas rivales.
3. **Sostenibilidad:** es la capacidad de permanecer y sustentar o soportar las condiciones desfavorables durante determinado tiempo. Es la habilidad de interactuar con el mundo, preservando el medio ambiente y la sociedad para no comprometer los recursos naturales de las futuras generaciones. Así, existe la sostenibilidad financiera (organización que garantiza su futuro económico y financiero), la sostenibilidad social (organización que garantiza su futuro en la sociedad) y la sostenibilidad ecológica (organización que garantiza el futuro de los recursos naturales). En realidad, la sostenibilidad es un concepto sistémico que comprende la responsabilidad financiera, social y ambiental de la organización. Este tema será abordado en el transcurso del libro.

De esta manera, calidad de vida (el mejor lugar para trabajar), competitividad (estar siempre a la cabeza de las otras empresas) y sostenibilidad (garantía de longevidad de la organización y de su entorno) constituyen las variables del resultado final de una empresa. Eso significa el éxito pleno y la excelencia en su CO.

De ahí se deriva la importancia del CO: esclarece el núcleo y la lógica organizacional que permiten alcanzar el éxito de las organizaciones desde todos los puntos de vista. Y el éxito organizacional sólo ocurre cuando las variables básicas provocan las consecuencias y desarrollos vistos en la creciente cadena de valor que llevan a las variables del resultado final. Es imprescindible entender la dinámica del CO para el éxito de las organizaciones.

De vuelta al caso de apoyo:

Consultoría organizacional

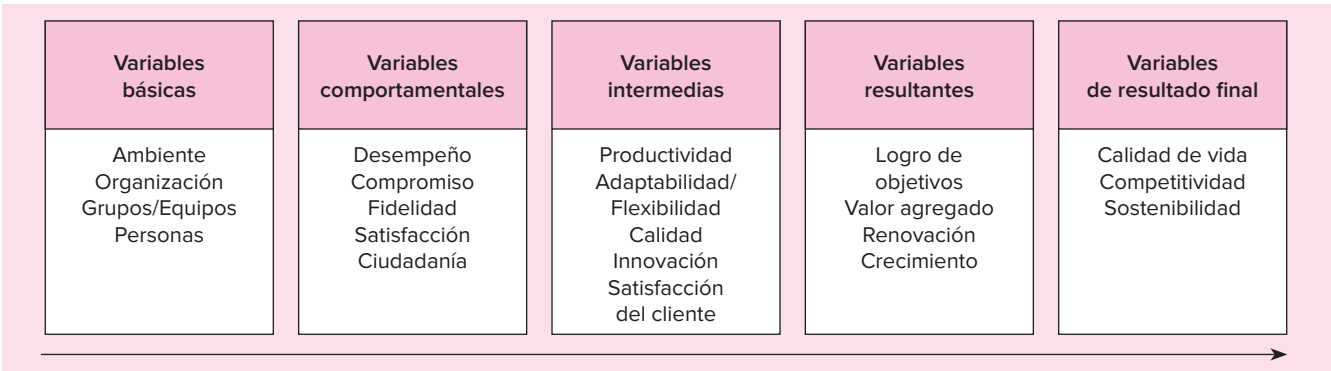
En el fondo, las organizaciones tienen que presentar resultados globales y holísticos que demuestren su salud. El consultor organizacional Federico Rodríguez sabía que tenía que influir en forma positiva en los resultados de la organización para agregar valor a sus empresas clientes. El aumento de la productividad, la reducción del absentismo y la rotación, la mejoría de la satisfacción con el traba-

jo y la creación de conciencia sobre la ciudadanía de la organización son resultados globales que Federico siempre tiene presentes cuando desempeña su actividad profesional. ¿Cómo se pueden medir estos resultados?

Los nuevos desafíos del CO

El CO se refiere a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico, globalizado, cambiante y competitivo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman. Cada día el CO enfrenta nuevas realidades, como las siguientes:[3]

1. **El mundo está cambiando con una rapidez increíble.** La celeridad de los cambios es cada vez mayor. El planeta se ha convertido en una verdadera aldea global, en la cual las organizaciones pueden hacer transacciones sin limitaciones de lugar o tiempo gracias a la informática. En ese mundo globalizado la única constante es el cambio, que es cada vez más rápido, profundo y discontinuo.
2. **Los cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes.** Entramos en la era del conocimiento y estamos dejando atrás la era industrial, en la cual predominaban los activos tangibles y los bienes materiales, como las máquinas, el equipo, las instalaciones, las herramientas y el capital financiero. En la era del conocimiento predominan los activos intangibles y los bienes intelectuales. La era de los ladrillos y el concreto está cediendo lugar a una nueva era de ideas y conceptos. El capital intelectual está creciendo. Cada vez es más frecuente que las organizaciones aumenten su valor patrimonial por medio de activos intangibles e intelectuales. El conocimiento se está convirtiendo en la moneda más importante del tercer milenio.
3. **La fuerza de trabajo está cambiando.** Las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores sociales. Las organizaciones y sus directivos deben estar preparados para lidiar con personas de diferentes razas, etnias, edades y culturas, perspectivas, estilos de vida y valores. Las organizaciones también deben estar preparadas para trabajar con personas cuyas habilidades y competencias se desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y pautas de cada profesión. En suma, ahora la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo, la polivalencia, el cambio y el desarrollo.
4. **Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando.** En los mercados actuales sólo prosperan las organizaciones capaces de ofrecer a los clientes una elevada calidad, mejores servicios, costos bajos y valor agregado. Estamos en la era de la administración de la calidad total, o sea, la administración dedicada por completo a obtener el compromiso de todos sus miembros con la mejora continua y la satisfacción total de las necesidades del cliente. Aumentar el valor para el cliente, superar sus expectativas y dejarlo encantado será el grito de guerra de las organizaciones. Empero, el cliente no se queda estático ni detenido en el tiempo ni en el espacio. Sus expectativas y necesidades están cambiando y son cada vez más complejas. Las organizaciones necesitan anticiparse a ellas e ir a la par. De ahí la incesante necesidad de cambio e innovación.
5. **Las organizaciones están cambiando.** Las organizaciones tienen que transformarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y cambiante. Para ello, están adelgazando su estructura, reducen su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, subcontratan actividades no esenciales, forman alianzas con otras organizaciones, crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan y utilizan las tecnologías más modernas para enfrentar las presiones de la competencia. Más aún, las organizaciones no sólo se adaptan a las nuevas expectativas de los clientes, sino que están tratando de anticiparlas e incluso crean expectativas sobre sus productos o servicios.
6. **Los gerentes y los directores también están cambiando.** El camino está claramente definido: cada vez es más



• **Figura 1.5** Las variables que caracterizan al CO.

frecuente que los gerentes y los directores de las organizaciones consideren que es necesario efectuar cambios personales y organizacionales constantes para asegurar la competitividad en un entorno cargado de desafíos e incertidumbre. Detenerse significa quedarse atrás. El propio término *gerente* está en tela de juicio debido a su carácter tradicional de mando jerárquico y autocracia. Ahora se utilizan diversos términos en un intento por sustituirlo, como coordinador, líder, *coach*, facilitador o incentivador, que buscan reflejar su nuevo papel de impulsor e inspirador. El mensaje es claro: el administrador o director del nuevo milenio debe hacer los ajustes necesarios en los comportamientos y las actitudes para asegurar su éxito profesional en los nuevos tiempos.

7. **El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza.** Los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) se han agotado y su utilización ha dejado de contribuir a la eficiencia y la eficacia. Fueron excelentes motores en la era industrial, y en la era del conocimiento el mundo de los negocios depende cada vez más de la producción de ideas y conceptos, y los servicios y la información que se derivan del conocimiento se están convirtiendo en bienes esenciales que se intercambian en el mercado. Si bien continuamos vendiendo y comprando bienes materiales, las mercancías son creadas y producidas por ideas que provienen de procesos de investigación y desarrollo. El saber no es un bien económico en el sentido clásico, porque su uso no lo destruye y su transferencia no representa una pérdida para quien lo posee. Al contrario de los bienes materiales, sujetos a la depreciación y la descomposición, cuanto más se utiliza, difunde y divide el conocimiento, más valor adquiere.

Además, la naturaleza del trabajo dentro de las organizaciones está experimentando cambios rápidos e intensos, como los siguientes:[16]

1. Los componentes humanos y tecnológicos del trabajo se están mezclando cada vez con mayor intensidad. La tecnología se transforma en una parte del organismo humano, ya sea para el transporte, la comunicación, la diversión, el trabajo, la educación, etcétera.
2. Los puestos están cada vez menos definidos y programados. El cambio en las tareas y la manera de trabajar está dando mayor libertad y autonomía a las personas.
3. Los trabajadores temporales y el trabajo a distancia ahora representan una proporción significativa de la fuerza de trabajo.
4. Los clientes influyen en el trabajo que se desempeña dentro de la organización y en las normas cualitativas y cuantitativas que se utilizan para evaluar el trabajo.
5. Los equipos, en lugar de los individuos aislados, se han convertido en las unidades básicas de trabajo. El facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) está ahí.
6. Los organigramas tradicionales ya no reflejan las redes de influencias y relaciones que caracterizan los nuevos centros de trabajo. Se están convirtiendo en piezas de museo, porque las organizaciones se están flexibilizando, están cada vez más integradas y conectadas y son más dinámicas.

Todos estos aspectos requieren nuevas maneras de tratar con las personas y administrar las organizaciones.

De vuelta al caso de apoyo:

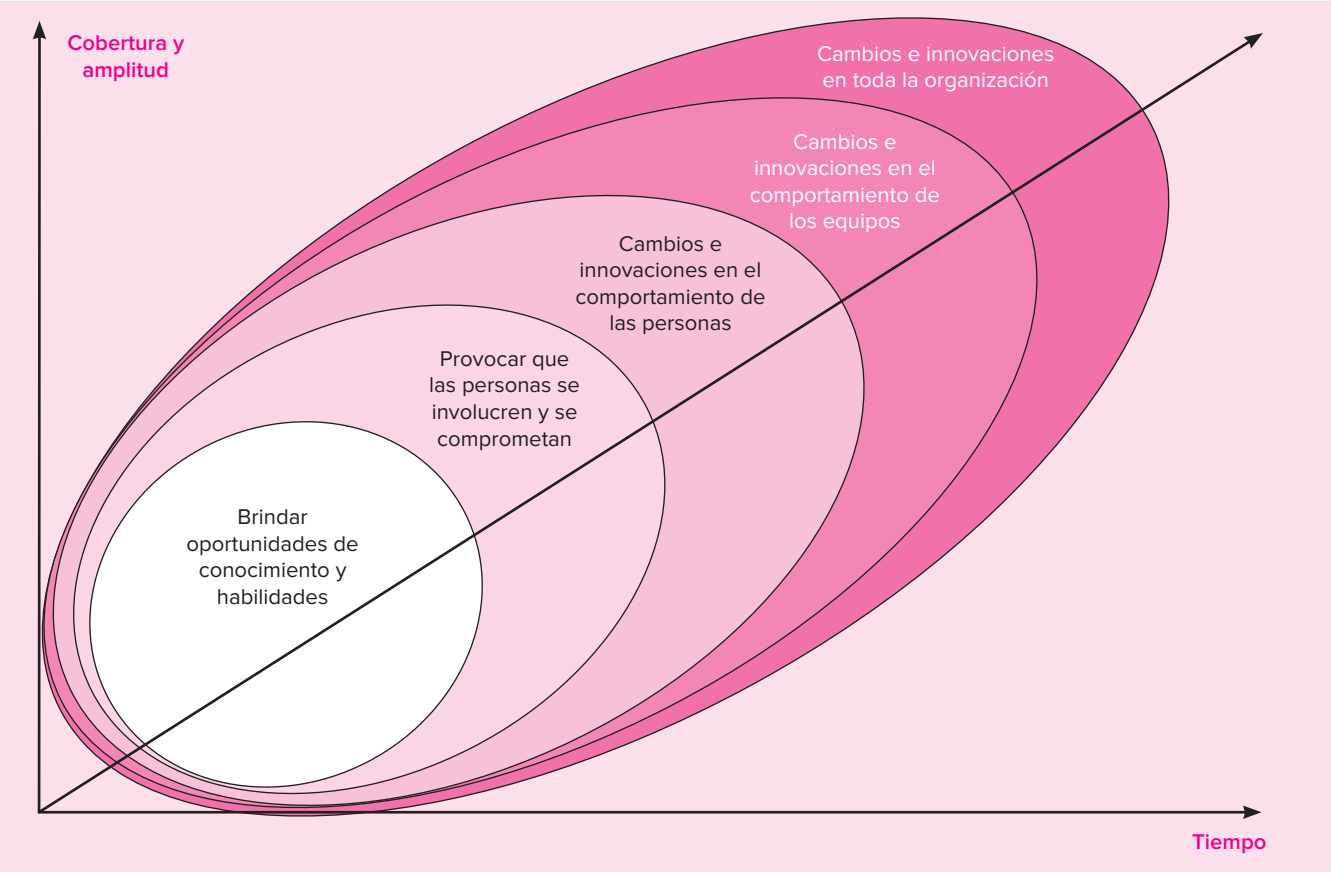
Consultoría organizacional

El mundo no está quieto. Las organizaciones tampoco son estáticas. Cada contrato de prestación de servicios de consultoría con nuevos clientes es como abordar un tren de alta velocidad. Federico Rodríguez sabe que está tratando con organizaciones que son entidades dinámicas, que se mueven incesantemente, y que para entrar en la carrera debe correr a la misma velocidad que ellas. Federico tampoco puede olvidar que el mundo de los negocios gira cada vez más rápido. Manejar situaciones y entidades que están en movimiento incesante y cambio creciente es una de las habilidades que debe desarrollar para tener éxito. ¿Qué le sugeriría usted a Federico?

Utilidades del CO

Toda organización entraña infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos. Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios, como veremos en el capítulo siguiente. El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La utilidad del CO radica en que:[17]

1. Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
2. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
3. Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
5. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sostenible.


Cobertura y amplitud
Cambios e innovaciones en toda la organización
Cambios e innovaciones en el comportamiento de los equipos
Cambios e innovaciones en el comportamiento de las personas
Provocar que las personas se involucren y se comprometan
Brindar oportunidades de conocimiento y habilidades
Tiempo

• **Figura 1.6** Los grados de cobertura de las actividades del comportamiento organizacional.

Así, conocer el CO es fundamental para realmente ayudar a propiciar el cambio y la innovación en toda la organización, y no sólo en algunas de sus partes. Las organizaciones deben cambiar a la misma velocidad que el entorno, pues sin ese cambio se vuelven sobrepasadas, envejecidas, obsoletas y pierden su competitividad y sostenibilidad en un ambiente en extremo cambiante y competitivo.

Sin duda, conocer el CO es de una importancia capital para quien desea trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente entrar en contacto e interactuar con ellas. Aún más, es preciso actualizar y reinventar las organizaciones, tratándolas como entidades completas, no como un conjunto de fragmentos separados.

Caso final

Las mejores empresas para trabajar[18]

Cada año, la revista *Exame* encarga a un equipo de periodistas visitar empresas que han sido evaluadas previamente para saber si califican para entrar en la *Guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil*. Para evaluar lo intangible, se utiliza una metodología que transforma la información subjetiva en datos concretos y comparables. La investigación evalúa cinco factores relativos al ambiente de trabajo:

1. Respeto
2. Credibilidad
3. Imparcialidad
4. Orgullo
5. Camaradería

La metodología fue creada al inicio de la década de 1980 por Robert Levering, de la empresa Great Place to Work Institute. En febrero de cada año, las empresas se inscriben en la investigación y firman una declaración de compromiso y aceptación de la metodología. A continuación, reciben una clave de acceso al sitio de la guía y declaran si desean que sus trabajadores respondan a la investigación por internet o con un cuestionario impreso. En la primera fase, se elige en forma aleatoria a los trabajadores que responderán las preguntas de la investigación, los cuales deben tener libertad para hablar de su satisfacción en el trabajo. Esta investigación del clima organizacional (*culture audit*) tiene un peso de 65%. Al mismo tiempo, RH responde un cuestionario sobre políticas de administración de personal, que tiene un peso de 25%.

Se trata de una evaluación técnica de las prácticas y políticas de RH. Los dos cuestionarios se tabulan para analizar los datos. Las empresas que obtienen las calificaciones promedio más altas en los dos cuestionarios pasan a la segunda fase y son visitadas por los periodistas de la guía. La visita tiene un peso de 10% y consiste en una evaluación periodística por medio de reuniones por separado con trabajadores operativos o gerentes. La cuarta y última fase es una reunión entre los consultores de Great Place to Work Institute y los periodistas de la guía para llegar a un consenso.

El perfil de cada empresa es descrito con base en los siguientes factores:[19]

1. Prestaciones
2. Remuneración
3. Ética y ciudadanía
4. Desarrollo profesional
5. Equilibrio entre trabajo y vida personal

Las empresas premiadas en la más reciente investigación fueron:

1. Magazine Luiza
2. Redecard
3. Todeschini
4. Marcopolo
5. McDonald's
6. Tigre
7. Natura
8. AES Sul
9. Organon
10. BankBoston

¿Qué tienen de especial las mejores empresas para trabajar en ellas? Muy sencillo:

1. Realmente creen que las personas son imprescindibles para el éxito de los negocios.
2. No se cansan de comunicar. Por ello, permiten que todos tomen parte en las decisiones que les afectan.
3. Conocen su cultura. Eso determina su manera de tratar a las personas.

Preguntas:

1. ¿Usted conoce estas empresas? ¿Qué opina de ellas?
2. ¿Cómo prepararía una investigación para evaluar las mejores empresas para trabajar?
3. ¿Qué puntos escogería para evaluar esas empresas?
4. ¿Cómo haría la investigación?
5. ¿Cómo se pondría en contacto con los trabajadores de las empresas evaluadas?
6. ¿Cómo presentaría los resultados de la investigación?

Resumen

Las organizaciones son el escenario en que las personas pasan la mayor parte de sus vidas, desempeñando diferentes funciones y adquiriendo distintos productos y servicios. Por una parte, las organizaciones necesitan de las personas para funcionar y alcanzar el éxito y, por otro, las personas necesitan de las organizaciones para vivir, trabajar, comprar bienes y servicios, comer, divertirse, etc. El CO se refiere al estudio de los individuos y los grupos que actúan en las organizaciones y retrata la interacción continua y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. El conocimiento del CO es indispensable para analizar, invertir y obtener réditos, o para crear nuevas organizaciones, cambiar las existentes, trabajar en ellas o, aún más importante, dirigirlas. El CO es una disciplina científica aplicada, adopta un enfoque de contingencias, utiliza una metodología científica, ayuda a las personas a resolver problemas organizacionales y está relacionado con las ciencias sociales.

El CO se puede enfocar desde tres niveles: el enfoque macro (a nivel organizacional), el enfoque medio (a nivel grupal) y el enfoque micro (a nivel individual). Así, analiza las variables básicas que se encuentran en el nivel del sistema organizacional, las de nivel grupal y las del comportamiento individual. Además, estudia variables comportamentales como la productividad, el absentismo, la rotación de personal, la satisfacción en el trabajo y la ciudadanía organizacional como resultantes de las variables básicas.

Además, el CO afronta desafíos importantes, como las rápidas y constantes transformaciones en el mundo, en el ambiente de negocios, en las características de la fuerza de trabajo, en las expectativas de los clientes y los consumidores, en las propias organizaciones, en el comportamiento de los directivos y gerentes. Sin embargo, el mayor reto radica en el hecho de que el conocimiento se está convirtiendo en el principal factor de producción. Todo lo anterior hace que el estudio del CO sea cada vez más importante, tanto para la prosperidad de la organización como para el éxito de aquellos que tratan con las organizaciones.

Preguntas

1. Comente la importancia de las organizaciones en el mundo moderno.
2. Explique para qué sirven las organizaciones.
3. Discuta la reciprocidad entre personas y organizaciones.
4. Defina el CO.
5. ¿Qué fines persigue el CO?
6. Explique las principales características del CO.
7. ¿Cuáles son las principales variables básicas del CO a nivel organizacional?
8. ¿Cuáles son las principales variables básicas del CO a nivel grupal?
9. ¿Cuáles son las principales variables básicas del CO a nivel individual?
10. ¿Cuáles son las principales variables comportamentales del CO?
11. ¿Qué es la productividad?
12. Defina el absentismo.

13. Explique qué es la rotación.
14. ¿Qué es la satisfacción en el trabajo?
15. Explique el concepto de ciudadanía organizacional.
16. ¿Cuáles son los desafíos del CO ante un mundo en cambio continuo?
17. Explique cuáles son los desafíos del CO ante las transformaciones en el mundo de los negocios.
18. Explique cuáles son los desafíos del CO debidos a los cambios en la fuerza de trabajo.
19. ¿Cuáles son los desafíos del CO ante los cambios en las organizaciones?
20. ¿Por qué el conocimiento se está convirtiendo en el principal factor de producción en las organizaciones?

Referencias bibliográficas

1. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin, Nueva York, 2002, p. 23.
2. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998, p. 6.
3. J. R. Junior Schermerhorn, James G. Hunt y Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior,* John Wiley and Sons, Nueva York, 1995, pp. 2-3.
4. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2001, p. G-5.
5. Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Nueva York, 1981, p. 2.
6. Fred Luthans, *Organizational Behavior, op. cit*., p. 24.
7. José A. Marcondes de Moura, *Os Frutos da Qualidade-A Experiência da Xerox do Brasil,* Makron Books, São Paulo, 1994.
8. S. R. Rodders y R. M. Steers, *Managing Employee Absenteism,* Addison-Wesley, Reading, MA, 1990.
9. Tomado de J. Schmid, "Companies begin treatment for absenteeism: sick german workers get corporate medicine", *International Herald Tribune*, Frankfurt, 28 de septiembre de 1996, p. 1.
10. M. W. Mercer, "Turnover: Reducing the Costs", *Personnel*, diciembre de 1988, pp. 36-42.
11. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* 8ª ed., Atlas, São Paulo, 2004.
12. Organ S. W. Según el artículo "You Often Loose the Ones you Love", *Industry Week*, 21 de noviembre de 1988, p. 5.
13. D. R. Dalton, D. M. Krackhardt y Porter Lyman W., "Functional Turnover: An Empirical Assessment", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 1981, pp. 716-721.
14. P. M. Pdsakoff, M. Ahearne y S. B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology,* abril de 1997, pp. 262-270.
15. Incra, Ministério da Agricultura, Agroconsult. Tomado de *Veja,* 4 de mayo de 2005, p. 38.
16. Daniel R. Ilgen y *Elaine D. Pulaskos (eds.), The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing Motivation and Development*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1999.
17. Jay W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987.
18. Exame, *As Melhores Empresas para Você Trabalhar.* Ed. Abril, São Paulo, n. 2004, 2013, pp. 28-37.
19. Exame, *100 melhores empresas para você trabalhar*. Ed. Abril, São Paulo, n. 749, 2013, pp. 13-17.

CAPÍTULO 2

El mundo de las organizaciones: globalización, tecnología, diversidad y ética

Objetivos de aprendizaje

- Definir las organizaciones y sus características básicas
- Describir la sociedad de organizaciones
- Explicar las organizaciones como sistemas abiertos en una sociedad globalizada
- Identificar los grupos de interés de la organización y su papel en el éxito de ésta
- Mostrar la influencia de la globalización, la tecnología, la diversidad y la ética en las organizaciones
- Explicar la responsabilidad social de las organizaciones
- Señalar los principales factores que moldearán a las organizaciones del futuro

Caso de apoyo:

La dependencia de las organizaciones

Pedro Almeida es un ciudadano común, y como tal vive dentro de organizaciones y convive con ellas. Desde hace muchos años trabaja de tiempo completo en Gama, S. A. como gerente de ventas y es responsable de los contactos de la empresa con sus clientes en América Latina. Todos los días come con sus colegas en un conocido restaurante. Al final de la jornada, Pedro sale en un automóvil de la empresa, pasa por la farmacia, donde compra medicina para el estrés, llena el tanque de gasolina de su automóvil, pasa por el banco para retirar dinero del cajero automático y recoge a su mujer en casa. Toma la carretera, donde paga peaje a la empresa concesionaria, y van al centro comercial, dejan el auto en el estacionamiento, cenan en otro restaurante y ven una película en el cine. Al regresar a casa, pasan nuevamente por la carretera, donde vuelve a pagar peaje. La jornada de Pedro muestra su estrecha dependencia con varias organizaciones, sin que él tenga plena conciencia de ello. Explique los papeles que Pedro desempeña en cada organización y sus distintas relaciones con ellas.

El estudio del comportamiento organizacional (CO) comienza necesariamente por las organizaciones. Ese es el punto de partida y el núcleo de este capítulo. El CO es una característica de las organizaciones y sólo se observa en ellas. Como las organizaciones son sumamente variadas y diversificadas, el CO debe estudiarse a partir de conceptos que desarrollaremos a lo largo de este libro. La dinámica organizacional, es decir, la forma en que funcionan las organizaciones en su parte más íntima y en todos sus niveles, y que garantizan la competitividad y sostenibilidad en el mundo en el que operan, constituye una intrincada, maravillosa síntesis sistémica de diversos y complejos aspectos que veremos más adelante.

Concepto de organización

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.[1] Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamen-

Cuadro 2.1 Varios conceptos de organización

Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas creadas o recreadas con el fin de realizar objetivos específicos. Este concepto incluye a las compañías, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones, pero excluye a las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias.[2]
Las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociales estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas. Así, la organización es una unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) con el propósito de facilitar la realización de un conjunto de metas.[3]
La organización es un sistema social cooperativo basado en la razón. Su existencia requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para generar el esfuerzo simultáneo de varias personas y para cumplir propósitos que serían inalcanzables en forma individual.[4]
La organización es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común.[5]

te para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional.

Las organizaciones influyen tanto en la sociedad como en la vida particular de cada persona. Cada día estamos en contacto con diversas organizaciones. Si no somos miembros de ellas (en el trabajo, la escuela, actividades sociales y cívicas, la iglesia), nos vemos afectados por ellas como clientes, pacientes, consumidores, usuarios, contribuyentes, partidarios o ciudadanos. Nuestras experiencias en las organizaciones pueden ser buenas o malas. A veces las organizaciones pueden parecernos adecuadas o ceñirse a nuestras necesidades, pero en otras ocasiones nuestro contacto con ellas puede provocarnos irritación y frustración. Incluso pueden llegar a ser un tormento. Sin embargo, son imprescindibles para mantener cierta calidad de vida y alcanzar el éxito personal.

Actividad colectiva y cooperativa

En nuestros días, casi nada es realizado en solitario. Atrás quedó la época de los sastres, los panaderos, los plomeros y los tintoreros. Con raras excepciones, el trabajo artesanal sobrevive todavía en lugares esparcidos o distantes del mundo civilizado. En la sociedad de las organizaciones, toda actividad deja de ser individual, aislada, solitaria o separada, para volverse organizada, colectiva, solidaria y administrada. Vivimos en la era de las organizaciones.

Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular. Sin embargo, para que las personas puedan dar resultados y contribuir a la prosperidad de las organizaciones necesitan recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero, los cuales son manejados o procesados por personas. Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y, en consecuencia, para el éxito de la organización.

Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social de cualquier país. Las relaciones que se observan en la sociedad moderna son posibles gracias a que personas agrupadas se involucran en proyectos comunes. La sociedad moderna se ha desarrollado gracias a la creación de organizaciones especializadas en crear y ofrecer bienes y servicios. En la actualidad, es poco probable que el esfuerzo de una sola persona logre gran cosa, vivimos en una sociedad de organizaciones, que son el motor de la innovación y el progreso. El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de las características de sus organizaciones, las cuales son importantes tanto para las naciones como para las personas, pues pasan la mayor parte de su vida en ellas.

La principal explicación de la proliferación de las organizaciones consiste en que ciertas metas sólo se pueden alcanzar mediante la acción convergente de grupos de personas. Cualquiera que sea la meta (ganancias, educación, religión, salud, la elección de un candidato o la construcción de una calle), las organizaciones se caracterizan por un comportamiento dirigido hacia uno o más objetivos. Las organizaciones persiguen metas que sólo son alcanzables de modo eficiente y eficaz mediante la acción conjunta de varios individuos, son instrumentos vitales para la sociedad. En la industria, la educación, la salud y el entretenimiento, entre otras áreas, han producido enormes aumentos en la calidad de vida.

No obstante, las organizaciones son mucho más que simples instrumentos para producir bienes y servicios, también crean el entorno donde la mayoría de las personas pasan sus vidas y tienen una enorme influencia en el comportamiento humano. Comprender la conducta de las personas en las organizaciones (de manera aislada o en grupos o equipos) es el objetivo básico del CO.[6]

De este modo, las organizaciones son el fenómeno fundamental para comprender el CO. El estudio del CO debe comenzar por las organizaciones, pues en ellas se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, o sea en interacción continua con su entorno, donde hacen intercambios. Las organizaciones no son sistemas deterministas, de relación lineal causa-efecto. Por el contrario, son sistemas probabilísticos, cuyo comportamiento no se explica sólo a partir de aspectos separados o relaciones causales simples y directas. El análisis de una organización no puede limitarse a la descripción de las partes que la integran, sino que requiere una visión sistémica y holística, como veremos más adelante.

Además, las organizaciones no están estáticas ni son inertes. Tienen vida propia. Nacen, se desarrollan y mueren. En realidad, las organizaciones no son sólo predios o conjuntos de oficinas y maquinaria, la infraestructura física —edificios, máquinas, equipo e instalaciones— es sólo una plataforma para que la organización funcione, es decir, para transformar insumos —recursos, materiales, energía e información— en resultados, como productos o servicios. Sin embargo, esa actividad cotidiana no es la esencia de las organizaciones, que son mucho más que eso. En realidad, las organizaciones son organismos vivos que se adaptan continuamente a su entorno. Aunque pareciera que las organizaciones son inteligentes y creativas, en realidad la inteligencia radica en las personas que trabajan y cooperan en ellas.

Innovación

Antes, los científicos, investigadores e inventores creaban la innovación en forma individual. Hoy, la innovación es un producto casi exclusivo de las organizaciones. Las grandes empresas farmacéuticas investigan y crean medicamentos; los aviones y automóviles son creados también por las industrias del ramo; las entidades dedicadas a la investigación y el desarrollo inventan nuevas formulaciones para productos agrarios. La innovación que resulta de tales inventos es producto exclusivo de la mente humana, pero sólo sucede cuando está rodeada y es alimentada por un contexto organizacional adecuado. Al final del día, ¿qué es la innovación? Es la creatividad humana aplicada para el uso productivo, es decir, es el producto de la imaginación y de la inventiva de las personas para crear algo enteramente nuevo, sea un producto, un servicio, un proceso, una forma de uso o un modelo de negocios. No se trata de imitar o desarrollar algo que ya existe, sino de acceder a la habilidad creadora para hacer un cambio radical. Sin embargo, la innovación más importante no es la que ofrece productos materiales (tecnología física) como celulares, computadoras, *gadgets* y herramientas, sino la que transforma a la empresa en un centro de innovación (tecnología social) y crea un ambiente propicio para la imaginación, la creatividad y la propia innovación en sí. Es aquella que en vez de producir procesos repetitivos, desarrolla el pensamiento integral e incremental de las personas, llevándolas a verdaderos momentos de innovación, a nuevos descubrimientos y buenas ideas que se transforman en grandes soluciones. Y eso es posible sólo en las organizaciones.

El estudio de las organizaciones

Como se mencionó anteriormente, una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen esfuerzos en busca de objetivos que serían inalcanzables en forma individual.[7] Esta integración de esfuerzos conjugados y coordinados permite construir edificios, fabricar automóviles, prestar servicios, manejar hospitales, comercializar bienes y servicios, entre muchas otras actividades especializadas.[8]

Las organizaciones son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. En realidad, surgieron ante las limitaciones de los individuos. Al unir esfuerzos, las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados. El resultado del esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación. Por ello, los instrumentos de control de las organizaciones han dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas; ahora se busca el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo.

Hoy día la administración de personal se aplica en toda la organización. Las unidades de RH funcionan como consultoras internas, generan y ofrecen recursos y condiciones para una administración efectiva del talento, el conocimiento y el capital humano, por medio de gerentes de línea que funcionan como gestores de personal.

De vuelta al caso de apoyo:

Dependencia de las organizaciones

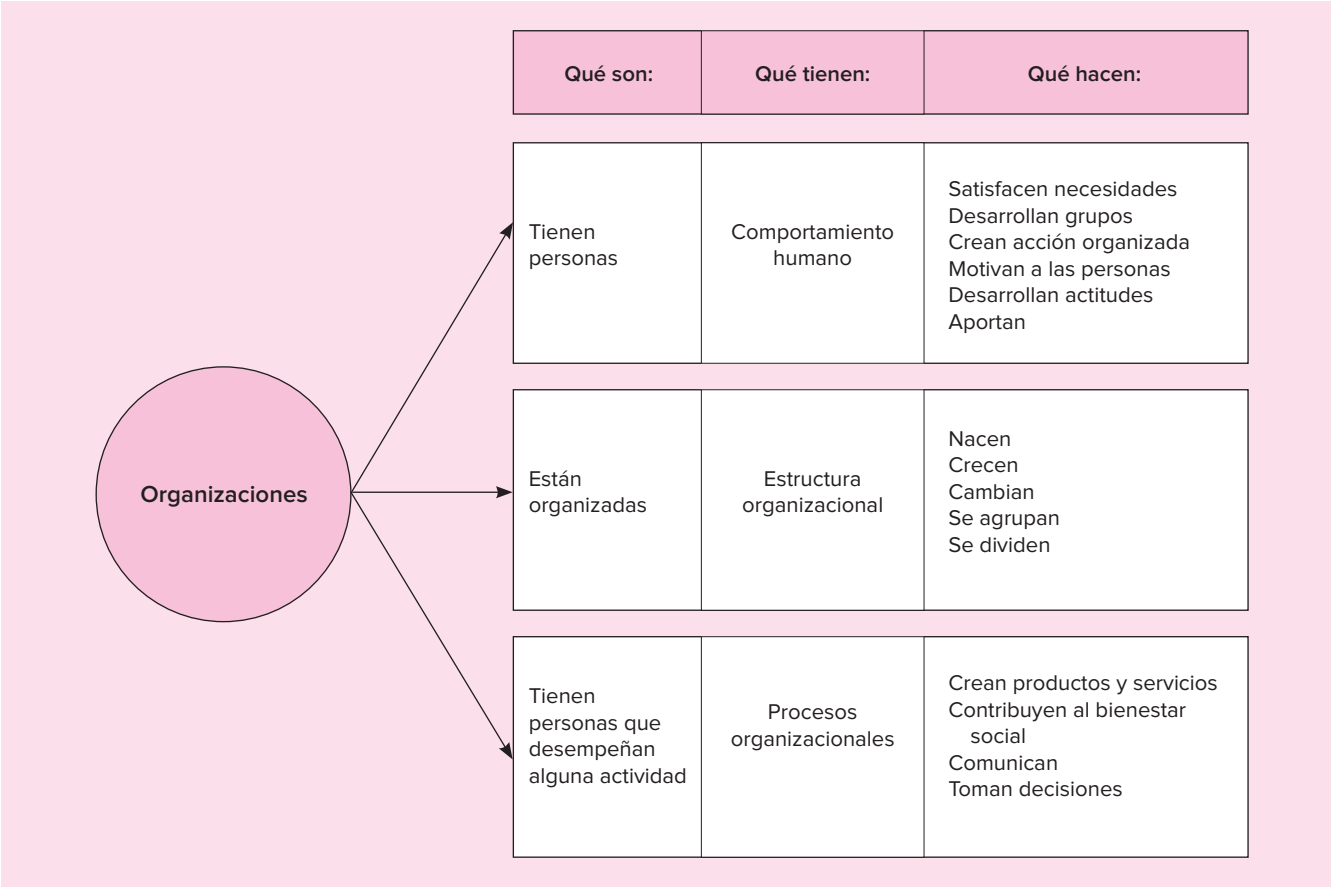
Pedro Almeida participa directa o indirectamente en varias organizaciones, de las cuales depende para trabajar y ganar su salario, vivir, comer, divertirse, transportarse, etc. En cada organización Pedro asume una función específica, tiene una vinculación diferente y busca alcanzar distintos objetivos. Pedro está acostumbrado a evaluar las organizaciones con las que tiene contactos y relaciones. Como cliente, Pedro cambia algunas organizaciones por otras que considera más eficientes y eficaces. También evalúa los productos y servicios que ofrecen y hace elecciones; es decir, decide entre seguir comprando o cambiar por otros más acordes con sus expectativas. ¿Cómo explicaría usted estas relaciones?

¿De qué están hechas las organizaciones?

Las organizaciones necesitan recursos para funcionar. En realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos (insumos, energía o información), los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información. De esa forma, funcionan como ciclos repetitivos de eventos de importación, procesamiento y exportación.

Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos activos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas. Las personas son la esencia de las organizaciones, sin ellas no existirían. Son su alma y les dan vida y vigor.

Las organizaciones se forman con la integración de diferentes recursos. Están dotadas de recursos materiales, como predio, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, materias primas, etc. Se caracterizan por ser sistemas cerrados, inertes y sujetos a descomposición, degradación, pérdidas y desperdicio. Poseen recursos financieros (capital, financiamientos, créditos, inversiones, etc.) que están sujetos a inflación o deflación, fenómenos a los que está expuesto el mercado de capitales. Los recursos materiales y financieros, que constituyen los activos tangibles de la organización, son la base de la contabilidad tradicional. Se evalúan en forma cuantitativa y en moneda corriente. Corresponden a los activos tangibles de la organización. Durante la era industrial, el valor de mercado de las organizaciones se determinaba en función de esos recursos tangibles y a las personas se les llamaba recursos humanos. En la era del conocimiento, las personas fueron elevadas a rango de grupos de interés, son consideradas el "capital humano" de las organizaciones, ya no son "propiedad" de la organización, son colaboradores internos o externos que contribuyen a lograr los objetivos. Ya no se habla de administración de personal, sino de administrar el conocimiento, de administrar con las personas, pues son éstas quienes administran los recursos de la organización.[9]



• **Figura 2.1** De qué están hechas las organizaciones.

Usted se ha dado cuenta de:

- ¿dónde trabaja?
- ¿dónde estudia?
- ¿dónde adquiere los productos y servicios que necesita?
- ¿dónde paga sus cuentas?
- ¿dónde se divierte?
- ¿cuál es su club deportivo o el partido político preferido?

Seguramente usted hace todas esas cosas en lugares diferentes. Vivimos en un mundo de organizaciones y todo se hace dentro de ellas. ¿Cómo las definiría usted?

Los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización

Antes sólo se consideraba que los accionistas o propietarios, los administradores (directores y gerentes) y los trabajadores eran participantes de las organizaciones. Los primeros aportaban el capital financiero, los créditos y los activos de la organización, mientras que los segundos se encargaban de dirigirla y los terceros de desempeñar las tareas y operaciones por medio de su trabajo. Esa antigua y limitada visión de aquellos que compartían la propiedad de la sociedad (los *shareholders*) fue sustituida por una perspectiva más moderna y amplia, la de los diversos grupos de interés (los *stakeholders*), que hacen aportaciones a la organización. Se ha comprobado que, para funcionar y tener éxito en sus operaciones, las organizaciones necesitan aportaciones conjuntas y simultáneas de varios grupos de interés. Para obtener e incrementar estas aportaciones, las organizaciones deben hacer que valga la pena, es decir, la organización debe recompensar adecuadamente cada aportación con una cantidad monetaria equivalente o superior, como se verá más adelante. No todos estos grupos de interés actúan necesariamente dentro de la organización. Algunos participantes pueden estar fuera (accionistas, proveedores y clientes) o dentro (directivos, gerentes, trabajadores y colaboradores). En algunas circunstancias, algunos de estos grupos de interés pueden asumir un papel dominante para equilibrar la organización, pero todos ellos mantienen relaciones de reciprocidad: hacen aportaciones a cambio de incentivos, mientras la organización proporciona incentivos a cambio de aportaciones.

Relaciones de reciprocidad

Entre los grupos de interés y la organización existe una fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten

GRUPOS DE INTERÉS (participantes)	APORTACIONES (inversiones realizadas)	INCENTIVOS (réditos esperados)
Empleados	Aportan trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimientos, habilidades y competencias.	Están motivados por el sueldo, las prestaciones, los premios, los elogios, el reconocimiento, las oportunidades y la permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Aportan dinero en forma de acciones, préstamos, financiamiento y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, las ganancias, la liquidez, el rendimiento sobre la inversión y los dividendos.
Proveedores	Aportan materiales, materias primas, tecnologías, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, el precio, las condiciones de pago, la facturación, las ganancias y el rendimiento sobre la inversión.
Clientes o consumidores	Aportan dinero para la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización para consumo o utilización.	Están motivados por el precio, la calidad, las condiciones de pago, la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de expectativas.

• **Figura 2.2** Los grupos de interés de la organización.[11]

más. Por otra parte, los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. Una parte invierte en la otra con la expectativa de obtener ganancias mediatas o inmediatas. Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones, lo cual depende de los réditos que obtenga. Si fueron satisfactorios, la decisión será continuar las inversiones.

Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización. La teoría del equilibrio organizacional puede explicarse de la siguiente manera:[10]

1. **Incentivos o estímulos:** son los "pagos" de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera).
2. Aportaciones: son los "pagos" de cada grupo de interés a la organización a la que está ligado (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, habilidades, competencias, precio, fidelidad, etcétera).
3. La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas y de organizaciones que forman los grupos de interés de la organización. Cada grupo de interés recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hace aportaciones a la organización.
4. Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización sólo en la medida en que los incentivos o las recompensas que le son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas.
5. Las aportaciones realizadas por los grupos de interés son la fuente de la cual se alimenta la organización para proporcionar incentivos a los grupos de interés.
6. La organización sólo será "solvente" y continuará existiendo en la medida en que las aportaciones sean suficientes para proporcionar a los grupos de interés incentivos o recompensas cuya cantidad y calidad los induzcan a continuar con las aportaciones.

Las organizaciones están dispuestas a ofrecer incentivos y alicientes a sus participantes en la medida en que ellos les proporcionen un rendimiento satisfactorio (expectativas de las organizaciones) en términos de aportaciones, trabajo, realización de objetivos y resultados. Por su parte, las personas están dispuestas a hacer aportaciones en la medida en que éstas produzcan un rendimiento satisfactorio (expectativas de las personas) en términos de incentivos y alicientes, trabajo, salario, prestaciones, incentivos, oportunidades y calidad de vida. Esas relaciones de intercambio entre organizaciones y personas deben estar equilibradas, lo que significa que ambas partes deben obtener un rendimiento significativo.

• **Figura 2.3** Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización.[12]

Equilibrio organizacional

¿Por qué algunas organizaciones son mejores que otras? ¿Por qué algunas tienen éxito mientras que otras se la viven con problemas y crisis? ¿Por qué algunas son brillantes y envidiadas, y otras son despreciadas y mal vistas? ¿Por qué unas crecen pero otras simplemente se marchitan y desaparecen del escenario? Es difícil explicar las razones. Las organizaciones son entidades complejas. Cuanto más las estudiamos, más tenemos que investigar. Cuando mayor es el conocimiento sobre ellas, mayor es la percepción de nuestra ignorancia a ese respecto. No obstante, cuando más conocemos a las organizaciones más en condiciones estamos de lidiar con ellas de modo eficiente y eficaz. En general, el mayor desafío está en su administración. Detrás de las organizaciones exitosas siempre hay una administración eficaz.

Así, las personas y las organizaciones están envueltas en una interrelación íntima y prolongada, una especie de simbiosis. Las personas necesitan de las organizaciones para trabajar, colaborar, participar y ganarse la vida o para obtener productos, servicios, entretenimiento y mercancías. En tanto, las organizaciones dependen de las personas para operar y funcionar satisfactoriamente, y para vender sus productos y servicios. Una parte no puede vivir sin la otra. Más que una dependencia mutua, existe una expectativa recíproca que realimenta las relaciones e interacciones entre ambos participantes.

¿Qué esperan las personas de la organización?

Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización:

1. **Un excelente lugar para trabajar**, donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.
2. **Reconocimiento y recompensas:** como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.
3. **Oportunidades de crecimiento:** una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.
4. **Participación en las decisiones importantes:** las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.
5. **Libertad y autonomía:** es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.
6. **Apoyo y respaldo:** por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.
7. **Empleabilidad y ocupabilidad:** la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad de incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización. Eso se vuelve más importante que el simple hecho de tener seguridad en el empleo actual, pues ese concepto está sufriendo una enorme transformación en función de los cambios causados por la tecnología de la información (TI) y la globalización.
8. **Camaradería y compañerismo:** las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.
9. **Diversión, alegría y satisfacción:** se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despiertan su deseo de permanecer y colaborar.
10. **Calidad de vida en el trabajo:** es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

De vuelta al caso de apoyo:

Dependencia de las organizaciones

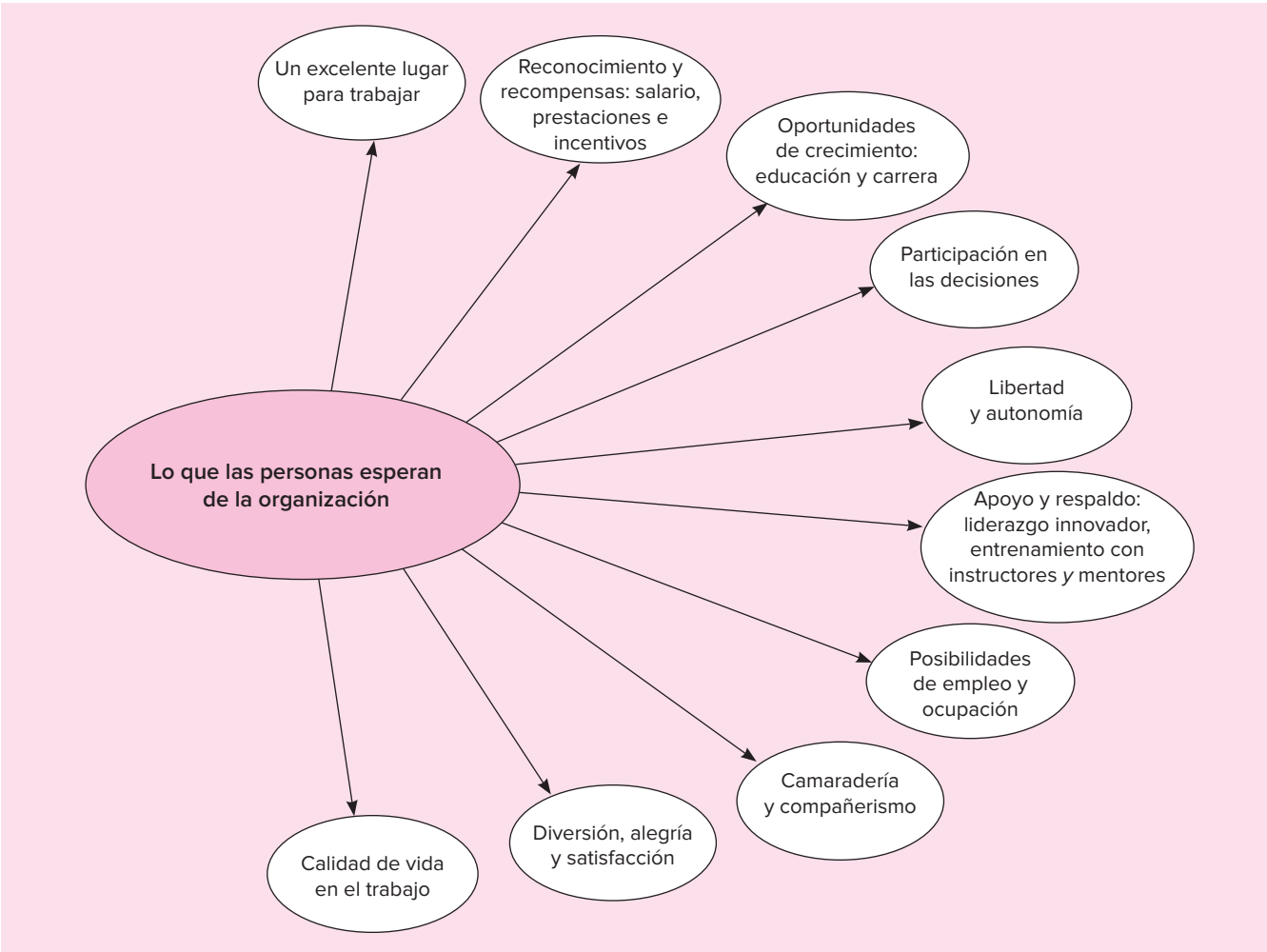
Pedro Almeida es gerente de mantenimiento de la empresa Alpha Center Ltda. Es ambicioso y tiene grandes expectativas sobre la organización. Busca un excelente lugar para trabajar, reconocimiento y recompensas por

su desempeño, oportunidades de crecimiento, participación en las decisiones relacionadas con su trabajo, libertad y autonomía para trabajar, apoyo y respaldo de sus superiores, posibilidades de empleo y de ocupación, camaradería y compañerismo, diversión, alegría y satisfacción en el trabajo. Pedro está interesado en mejorar su calidad de vida. ¿Cómo podría cumplir tales expectativas?

Lo que las organizaciones esperan de las personas

El trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Aun cuando las organizaciones posean recursos financieros, materiales y mercadológicos, e infraestructura tecnológica (máquinas, equipo, tecnología), necesitan de las personas para utilizar esos recursos y operar la tecnología en forma eficiente y eficaz. No existen organizaciones sin personas, precisamente porque los recursos y la tecnología no son autosuficientes, pues son inertes y estáticos. Se requieren personas con diversos conocimientos y competencias para utilizarlos y operarlos en forma adecuada. Los recursos y las tecnologías son herramientas o instrumentos de trabajo de las personas; de ahí la necesidad de aumentar gradualmente la capacitación del capital humano para que pueda seguir el ritmo del desarrollo tecnológico. Cuando una organización admite a las personas para trabajar o colaborar, deposita ciertas expectativas en ellas. Las expectativas son diferentes en cada organización, pero también presentan ciertas similitudes. En general, las organizaciones buscan lo siguiente en las personas:

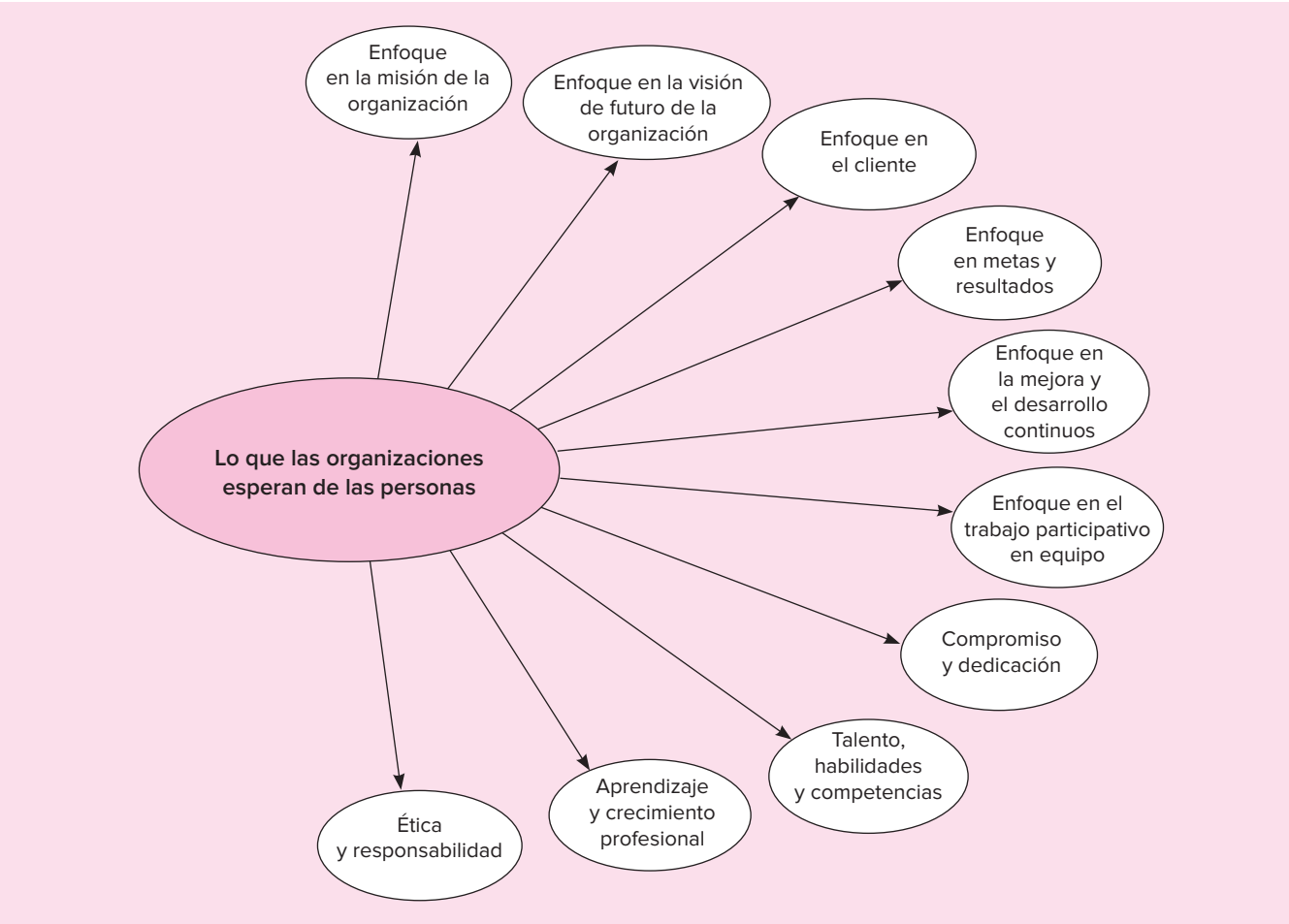
1. **Enfoque en la misión de la organización:** es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión. Esta contribución será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siem-


Lo que las personas esperan de la organización
Un excelente lugar para trabajar
Reconocimiento y recompensas: salario, prestaciones e incentivos
Oportunidades de crecimiento: educación y carrera
Participación en las decisiones
Libertad y autonomía
Apoyo y respaldo: liderazgo innovador, entrenamiento con instructores *y* mentores
Posibilidades de empleo y ocupación
Camaradería y compañerismo
Diversión, alegría y satisfacción
Calidad de vida en el trabajo

• **Figura 2.4** Las expectativas de las personas en las organizaciones.

pre debe estar en la mente y en el corazón de las personas.

2. **Enfoque en la visión de futuro:** es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que ésta desea. Cuando la gente conoce perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazos puede ayudarle a definir sus objetivos. La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aún si participan en su formulación.
3. **Enfoque en el cliente:** el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas. Cuando las personas se enfocan en el cliente pueden servir mejor a sus intereses y contribuir a su satisfacción.
4. **Enfoque en metas y resultados:** hoy día lo importante es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.
5. **Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos:** esto significa un sentimiento de inconformidad con el *statu quo*, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección. En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos y procesos, productos y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día.
6. **Enfoque de trabajo participativo en equipo:** hoy es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello es cada vez más usual en las organizaciones, ya sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto desempeño o autodirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etcétera.


Lo que las organizaciones esperan de las personas
Enfoque en la misión de la organización
Enfoque en la visión de futuro de la organización
Enfoque en el cliente
Enfoque en metas y resultados
Enfoque en la mejora y el desarrollo continuos
Enfoque en el trabajo participativo en equipo
Compromiso y dedicación
Talento, habilidades y competencias
Aprendizaje y crecimiento profesional
Ética y responsabilidad

• **Figura 2.5** Las expectativas de las organizaciones acerca de las personas.

7. **Compromiso y dedicación:** aun cuando la vieja y tradicional fidelidad del empleado se está convirtiendo en material de museo debido a los cambios en las modalidades del empleo (parcial, de medio tiempo, trabajo a distancia, oficina en casa, trabajo compartido, cooperativas de trabajo, etc.), las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización, y ya no como un burócrata, como ocurría antiguamente.
8. **Talento, habilidades y competencias:** cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar.
9. **Aprendizaje y crecimiento profesional:** la capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo de negocios en constante transformación. Esto significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.
10. **Ética y responsabilidad:** las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.

Contrato psicológico

Las expectativas mutuas de la organización y de las personas generan condiciones para definir el contrato psicológico. Éste no es un contrato formal, legal o convencional, sino un conjunto de aspiraciones, casi siempre poco definidas pero importantes, cuyo incumplimiento por alguna de las partes involucradas puede perjudicar la relación. Aun cuando no sea un acuerdo formal o claramente expresado, el contrato psicológico es un entendimiento tácito entre el individuo y la organización que compromete a ambas partes a respetar y observar una amplia gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por los usos. El contrato psicológico es una especie de acuerdo sobre las expectativas que las personas tienen sobre sí mismas y los demás. En el fondo, cada persona crea contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como intrapersonales (consigo mismas). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros. Las personas no siempre dicen abierta y explícitamente lo que quieren y necesitan. La interacción entre las dos partes, individuos y organizaciones, depende de la medida en que se satisfagan las expectativas mutuas. El contrato psicológico funciona como norma de reciprocidad entre los involucrados.

Decisiones personales que causan expectativas

Cuando decidimos conquistar a alguien, comprar algo o comenzar a trabajar en una compañía, creamos, en nuestras mentes, una expectativa íntima y mal formulada con respecto a los objetivos de esas decisiones. Ahí está el contrato psicológico: una expectativa que guardamos y esperamos alcanzar en función de lo que ofrecemos. Algo como una relación psicológica de crédito y débito, de pasivo o activo contables. Ese contrato, muchas veces inconsciente u oscuro, lleva al individuo a ponderar cuál será el resultado cuantitativo y cualitativo de su conducta individual.

De vuelta al caso de apoyo:

Dependencia de las organizaciones

Alpha Center Ltda., la empresa donde trabaja Pedro Almeida, es una organización exigente. La dirección tiene muchas expectativas sobre el trabajo de sus miembros. Requiere un enfoque en la misión de la organización, en su visión y en las metas y los resultados. Además, demanda a cada miembro mejora y desarrollo continuos, trabajo participativo en equipos, compromiso y dedicación, aportación de talentos, habilidades y competencias, aprendizaje y crecimiento profesional, así como ética y responsabilidad. La organización está interesada en obtener el máximo posible de su personal en esos aspectos. ¿Cómo podría satisfacer Alpha Center estas expectativas?

Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones son sistemas sociales, es decir, sistemas compuestos por personas en continua interacción. Todo lo demás es infraestructura o plataforma de trabajo (terrenos, instalaciones, máquinas o equipo). Las organizaciones requieren la coordinación de diferentes actividades de colaboradores individuales con el objetivo principal de efectuar transacciones planeadas con el entorno.[13] Las aportaciones de cada persona a la organización varían en función no sólo de sus diferencias individuales, conocimientos y competencias, sino también de los sistemas utilizados por la organización.

El carácter abstracto e intangible de la organización

Una organización no necesariamente es un edificio o un lugar físico donde trabajan las personas. En realidad, los

edificios o instalaciones sólo son la plataforma e infraestructura física y material en donde las personas se organizan para el trabajo. La empresa puede mudarse a cada instante a un lugar diferente, pero la actividad humana es imprescindible, pues es la que dinamiza a la organización y le da consistencia. Sin la actividad humana organizada, no hay organización. Edificios, instalaciones, maquinaria, tecnología y equipos no sirven sin el concurso y participación de las personas. Por esa razón, las organizaciones son entidades sociales, y no meras entidades físicas.

De vuelta al caso de apoyo:

Relación entre organizaciones

Pedro Almeida sabe que cada organización actúa en un mundo de negocios globalizado y rodeado de factores económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos y demográficos. Sabe también que cada organización tiene proveedores, clientes, competidores y órganos reguladores y que depende de ellos para realizar sus negocios. Al evaluar a su organización, Alpha Center Ltda., ¿qué puede hacer Pedro para caracterizar el entorno general y específico de la compañía y preparar su expansión?

Tecnología

La tecnología, principalmente las tecnologías de la información (TI), o sea la convergencia entre la computadora, la televisión y las telecomunicaciones, está revolucionando el mundo de los negocios. La internet está cambiando no sólo la manera en que los clientes, los proveedores y las compañías interactúan, sino también la manera en que las organizaciones trabajan internamente. A pocos años de su introducción, la internet ha afectado profundamente las bases de la competencia en muchos mercados.

Start-ups[14]

La revista *Administrador*, del Consejo Regional de Administración de São Paulo, revela que el número de empresas que entran en la definición de *start-ups*, caracterizadas por el aumento en la escalabilidad y en la búsqueda de la innovación, está creciendo en Brasil. La publicación estima que existen más de 10 mil compañías en operación que se encuadran en ese perfil de negocios, nuevas o embrionarias. El concepto de *start-up* surgió en Estados Unidos a finales de la década de 1990, con la llamada "burbuja de internet", cuando se crearon muchas empresas.com, como Google, Yahoo! e Ebay, y se aplica a empresas pequeñas, recién creadas o aún en fase de constitución, con actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo (IyD), y caracterizadas por bajos costos de mantenimiento y por la posibilidad de una rápida y consistente generación de utilidades.[15] Las más comunes tienen una base tecnológica, pero el modelo abarca otras áreas y distintos sectores de la economía, para incluir empresas con diferentes innovaciones y tecnologías. En realidad, las *start-ups* son ejemplos de espíritu empresarial, pero con diversos perfiles de negocios. No están sectorizadas, aunque la mayoría pertenezca al área de TI. Se distinguen por el aumento de escalabilidad, es decir, por la posibilidad de obtener más clientes a un costo más bajo, y también por la innovación, pues actúan en un sector cargado de incertidumbre, donde mucho no ha sido probado todavía. El desafío está en demostrar que el negocio es atractivo y, sobre todo, lucrativo por el rasgo de la innovación.[16]

Aspectos comunes de las organizaciones virtuales

Uno de los múltiples desarrollos de la TI fue la aparición de organizaciones virtuales, que existen en un espacio que no está limitado por las estructuras jurídicas y físicas que definen a las organizaciones convencionales.[17] Estas empresas se configuran como un constructo mental de un "sistema imaginario" que atraviesa y sobrepasa las fronteras tradicionales definidas por entidades jurídicas legales, sistemas de contabilidad, organigramas y bienes físicos. En otras palabras, utilizan un constructo mental que en las organizaciones convencionales tiene una existencia física. Esa perspectiva lleva a nuevos emprendimientos que pueden utilizar la imaginación, TI, alianzas y otras redes para organizar y sustentar una actividad que trasciende fronteras.[18] Esa virtualidad implica un salto mental que conduce a una forma fluida, y que va más allá de la actividad colectiva. Warner y Witzel afirman:

> *"En las organizaciones virtuales, las realidades físicas salidas del ladrillo y la argamasa, de oficinas y fábricas, de colaboradores y clientes que se encuentran cara a cara son, hasta cierto punto, y a veces a un punto extremo, disueltas y sustituidas por formas virtuales. Los sólidos ladrillos se convierten en redes finísimas. En vez de organizaciones que nos encierran y nos envuelven, somos parte de una organización fluida, flexible, en gran parte invisible, que existe con un simple esfuerzo mental de nuestra parte. En el espacio virtual, ponemos menos énfasis en nuestros cinco sentidos físicos y mucho más en nuestra imaginación y conocimiento interior".*[18]

Warner y Witzel destacan también que los aspectos comunes en las organizaciones virtuales son:[18]

1. **Ausencia de estructura física:** las organizaciones virtuales tienen una presencia física menos intensa que las convencionales, y menos bienes tangibles, como edificios de oficinas y almacenes; los que poseen están más bien geográficamente dispersos. Por lo general, están estructuradas en formatos virtuales, como programas de computadora tomando el lugar de la estructura física, y sólo existen en el ciberespacio.
2. **Base en la tecnología de las comunicaciones:** ésta tiene un papel esencial en la existencia de la organización virtual: es su parte vital. Las redes de comunicación necesitan del apoyo de internet y de otros sistemas en vez de estructuras físicas. Sin embargo, la tecnología es sólo un recurso, y no la organización en sí.
3. **Movilidad en el trabajo:** el uso de las redes de comunicación permite que equipos y departamentos no tengan que trabajar juntos o tener contacto físico.
4. **Formas híbridas:** como las organizaciones virtuales implican la colaboración entre individuos o empresas, suelen denominarse híbridas: redes o consorcios que trabajan juntos en una estructura libre para alcanzar un objetivo común. Esas formas híbridas pueden ser temporales, como los consorcios, o de plazo más largo, como las cadenas virtuales de abastecimiento.
5. **Sin fronteras:** tienen un área de cobertura que permite involucrar a los productores y traer a los clientes para el proceso productivo, por medio del concepto de marketing de relaciones.
6. **Flexibles:** son capaces de reunir con rapidez elementos dispersos para lograr un objetivo empresarial, y desmontarlos después. Tienen capacidad de respuesta y dependen de las personas involucradas y dispuestas a trabajar con flexibilidad.

Una encuesta entre altos ejecutivos reveló siete tendencias generadas por el crecimiento de internet:[19]

1. **La internet está obligando a las organizaciones a transformarse:** el concepto de redes electrónicas de clientes, proveedores y grupos de interés se está convirtiendo en una realidad y revitalizando a las organizaciones.
2. **Los nuevos canales están cambiando el acceso a mercados y marcas:** lo que provoca la desintermediación de los canales tradicionales de distribución. Las organizaciones ahora trabajan directamente con los clientes y evitan a los distribuidores habituales, formando relaciones de agrupaciones o conglomerados (*clusters*) con los usuarios finales, lo cual mejora los servicios y reduce costos.
3. **La balanza del poder se está inclinando hacia el cliente:** gracias al acceso a una cantidad ilimitada de información en internet, los clientes ahora son más exigentes.
4. **La competencia está cambiando:** las organizaciones basadas en nuevas tecnologías analizan cómo usar internet para volverse más innovadoras y eficientes.
5. **El funcionamiento de los negocios está cambiando drásticamente:** los horizontes de planeación, las necesidades de información y las expectativas de los clientes y los proveedores reflejan la urgencia y la inmediatez de la internet. Este ambiente turbulento impone mayores restricciones de tiempo.
6. **La internet está empujando a las organizaciones más allá de sus fronteras tradicionales:** la separación usual entre proveedores, manufactura y clientes está desapareciendo con la expansión de las redes externas o *extranets*, en las cuales las organizaciones cooperan entre sí para tener acceso a los planes y procesos de las operaciones internas de las demás.
7. **El conocimiento se está convirtiendo en el principal activo de las organizaciones y en la mayor fuente de ventaja competitiva:** en 1980 los activos físicos equivalían a 62.8% del valor total de mercado de las empresas industriales estadounidenses; para 1991 la proporción se había reducido a sólo 37.9%. El valor remanente de mercado ahora está compuesto por activos intangibles o capital intelectual.

La poderosa influencia de la tecnología de la información[20]

Las sociedades modernas se están organizando de forma totalmente nueva mediante las redes digitales. Éstas ligan a las personas que están en los hogares, en los centros de trabajo, en las empresas y sus filiales en varios países, en las diferentes partes de las cadenas productivas, en una empresa o con sus clientes y proveedores, creando una verdadera aldea global de comunicación y de acciones virtuales que imprime un nuevo sentido al término globalización. Las redes pueden ser de naturaleza pública, como la internet, o privada, como la intranet de una empresa.

Tres innovaciones tecnológicas recientes profundizarán el fenómeno de la integración mundial: la digitalización del sonido y de la imagen, el desarrollo tecnológico del sector de la microelectrónica y la transmisión de informaciones por ondas de radio de alta frecuencia y por redes de fibra óptica. La digitalización del sonido y de la imagen permitió que las formas humanas del lenguaje se transformaran en señales digitales en los microcircuitos de las computadoras. El desarrollo de la microelectrónica permitió que la velocidad de procesamiento de las computadoras creciese en forma extraordinaria, al mismo tiempo que propiciaba una reducción generalizada de costos y precios. Por último, las tecnologías de transmisión mediante ondas de radio de alta frecuencia y las modernas redes de fibra óptica aumentaron de manera exponencial la velocidad con la cual circula la información por las redes digitales y redujeron enormemente los costos de la infraestructura física.

Los analistas más optimistas del sector de la tecnología dicen que el ser humano apenas está empezando a

utilizar todo este potencial tecnológico. Todo hace suponer que en el futuro las redes digitales influirán mucho más en la vida de las personas y se utilizarán de manera muy diferente. ¿Qué opina usted?

Diversidad

La diversidad está relacionada con las diferencias entre personas. Es un indicador de las diferencias básicas que existen entre los humanos de una población determinada. Se refiere a la presencia de personas de características diversas que constituyen la fuerza de trabajo de una organización. Los grupos de personas que trabajan en las organizaciones, que antes eran predominantemente hombres blancos, ahora se caracterizan no sólo por diferencias individuales, aptitudes físicas y cognitivas o rasgos de personalidad, sino principalmente por diversas características demográficas y culturales, es decir, por razas, lenguas, credos, religiones, clases sociales, edades, sexos, culturas y costumbres. En la actualidad, la mayor parte de la fuerza de trabajo de las organizaciones de todo el mundo está constituida por mujeres, minorías e inmigrantes. Esta situación está obligando a las organizaciones a repensar y cambiar sus políticas internas.[21] Además, la creciente globalización de las organizaciones las ha llevado gradualmente a expandir sus operaciones a otros países, lo que ha aumentado la diversidad de las personas que trabajan en ellas. Ahora las organizaciones enfrentan un contexto interno multiétnico y multipolar. Por ello mismo, la diversidad de las organizaciones se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva, porque una fuerza de trabajo diversa es más creativa e innovadora; tiene más ideas y distintos enfoques. El desafío consiste en lograr que las características variadas de quienes trabajan en las organizaciones faciliten alcanzar la competitividad.[22]

La diversidad realza las diferencias individuales y se contrapone a la homogeneidad, la cual trata a los individuos en forma impersonal y estandarizada.[23]

Ética

La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona o grupo, o incluso para una organización. Cuando los miembros aceptan sujetarse a tales principios y valores, se considera que su comportamiento es ético. Asimismo, la organización fomenta que sus miembros observen un comportamiento ético con el propósito de que sirvan de ejemplo para las demás organizaciones. En contraparte, el comportamiento no ético se presenta cuando las personas violan los principios que han sido aceptados como correctos y adecuados para la actividad de la organización. En términos generales, la ética se ocupa del buen comportamiento, es decir, de la obligación de considerar no sólo el bienestar personal propio, sino también el de otras personas. Como dice la vieja regla de oro: no hagas a otros lo que no quieres que otros te hagan.

En el mundo de los negocios, la ética influye en el proceso corporativo de toma de decisiones, determina cuáles son los valores que afectan a los diversos grupos de interés y sirve para establecer la forma en que los directores pueden utilizar tales valores en la administración diaria de la organización. Así, la ética en las organizaciones constituye un elemento catalizador de las acciones socialmente responsables que éstas realizan por medio de sus grupos de interés y directivos. Los ejecutivos éticos alcanzan el éxito mediante prácticas administrativas que se caracterizan por la equidad y la justicia. Las organizaciones que no son éticas tampoco pueden ser competitivas en el ámbito nacional ni en el internacional. A fin de cuentas, la ética y la competitividad son inseparables. Ninguna sociedad puede ser competitiva y exitosa a largo plazo si tiene personas que tratan de engañar o aprovecharse de otras, si todas las acciones requieren confirmación de la gerencia porque no se confía en los demás, si cada pequeña disputa acaba en un litigio en los tribunales y si el escaso conocimiento de las leyes reguladoras dificulta que los negocios sean honestos. Además, la aplicación de prácticas éticas no está necesariamente ligada a la rentabilidad financiera. Así, el conflicto entre las prácticas éticas y la importancia que se otorga a las ganancias es inevitable.

Todo sistema de competencia se basa en valores de confianza y justicia. La aplicación de las normas éticas en los negocios mejora la salud de la organización en tres aspectos:

1. **Mejora la productividad:** los trabajadores de una organización son afectados por las prácticas administrativas. Cuando la administración actúa con ética ante sus grupos de interés, los trabajadores resultan beneficiados directa y positivamente. Cuando una organización hace un esfuerzo especial por asegurar la salud y el bienestar de los trabajadores o cuando crea programas para ayudar a los que tienen problemas financieros o legales, contribuye a lograr mayor productividad.
2. **Mejora las prácticas administrativas:** beneficios para grupos externos de interés, como los proveedores y los clientes. Una imagen pública positiva puede atraer a consumidores, que ven a la organización como algo favorable o deseable. Johnson and Johnson, fabricante de productos para bebés, cuida mucho su imagen pública mediante una campaña que coloca la salud y el bienestar del consumidor por encima de las ganancias, como muestra su código de ética, en el cuadro 2.2.
3. **Reducción de la normatividad gubernamental:** cuando se confía en que las organizaciones actúan en forma ética, la sociedad deja de presionar para que se refuercen las exigencias legales o para promulgar leyes que regulen los negocios de manera más estricta.

Cuadro 2.2 Código de ética de Johnson and Johnson[24]

Declaramos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, las enfermeras y los pacientes, con las madres y los padres de todas las personas que utilizan nuestros productos y servicios.
Para satisfacer las necesidades de la sociedad debemos trabajar con la más alta calidad.
Debemos reducir constantemente nuestros costos con el objeto de mantener precios razonables.
Los pedidos de los clientes deben ser atendidos pronto y correctamente.
Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la posibilidad de obtener una ganancia adecuada.
Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y las mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo.
Cada persona debe ser considerada como un individuo.
Debemos respetar la dignidad de las personas y reconocer sus méritos.
Las personas deben sentirse seguras en sus puestos.
La remuneración debe ser justa y adecuada y las condiciones de trabajo higiénicas, ordenadas y seguras.
Los empleados deben sentirse libres para hacer sugerencias y reclamaciones.
Debe haber igualdad de oportunidades de empleo para todos, y de desarrollo y ascenso para los más calificados.
Debemos mantener una administración competente, cuyas acciones sean justas y éticas.
Somos responsables ante las comunidades del mundo donde vivimos y trabajamos.
Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y ser caritativos.
Debemos fomentar mejorías en las ciudades, en la salud y la educación.
Debemos mantener en orden las propiedades que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.
Nuestra responsabilidad última es con nuestros inversores y accionistas.
Los negocios deben proporcionar una utilidad adecuada.
Siempre debemos experimentar con nuevas ideas.
Se debe impulsar la investigación de programas innovadores evitando errores.
Debemos adquirir equipo e instalaciones para lanzar nuevos productos al mercado.
Se deben crear reservas financieras en previsión de tiempos adversos.
Siempre que operemos de acuerdo con estos principios los accionistas podrán obtener un rendimiento justo por sus inversiones.

Factores que influyen en las decisiones éticas

La ética influye en todas las decisiones que se toman dentro de la organización. Sin embargo, no todos los grupos de interés aplican la ética de la misma forma. Existen tres factores que influyen en las decisiones éticas de una organización: la intensidad ética de la decisión, el desarrollo moral y los principios aplicados para resolver el problema. Veamos cada uno de esos factores.

1. **Intensidad ética:** se refiere al grado de preocupación que las personas tienen respecto a algún asunto. Cada decisión está sujeta a una intensidad ética; ésta es alta cuando las decisiones son integrales y precisas, tienen consecuencias inmediatas y, en términos físicos y psicológicos, son cercanas a las personas afectadas por ellas. Muchas decisiones corporativas son más bien adecuadas en términos económicos, porque su intención es hacer cosas precisas.
2. **Desarrollo moral:** las decisiones éticas dependen del nivel de desarrollo moral que haya alcanzado la organización o la persona.[25]
3. **Definición de principios éticos:** muchas organizaciones definen principios éticos que sirven para guiar el comportamiento de sus grupos de interés. Tales principios son los fundamentos del comportamiento ético y orientan la conducta de la organización. El cuadro 2.3 muestra algunos principios éticos que siguen las organizaciones.

Los tres factores que influyen en las decisiones éticas (la intensidad ética de la decisión, el desarrollo moral y la definición de los principios éticos para manejar los negocios y enfrentar problemas) son indispensables para comprender la conducta ética de las organizaciones.

Cuadro 2.3 Ejemplos de principios éticos

1. **Principio de los intereses personales a largo plazo:** toda acción debe estar ligada a los intereses personales a largo plazo.
2. **Principio de la virtud personal:** nunca se debe hacer algo que no sea honesto, abierto y confiable o que no se pueda anunciar en los periódicos o en la televisión.
3. **Principio del imperativo religioso:** nunca se debe realizar una acción que pueda perjudicar el sentido de comunidad o el trabajo conjunto de las personas. La compasión y la bondad son fundamentales.
4. **Principio de los requisitos gubernamentales:** la ley representa los estándares mínimos de una sociedad. No sólo se debe respetar, sino que se debe apoyar en todas las circunstancias.
5. **Principio de los beneficios utilitarios:** toda acción debe resultar en un beneficio para la sociedad. Se debe crear un bien para el mayor número posible de personas.
6. **Principio de los derechos individuales:** nunca se debe realizar una acción que infrinja los derechos de otros.
7. **Principio de la justicia distributiva:** nunca se debe realizar una acción que perjudique a otra persona de manera alguna. Este principio busca proteger al pobre, al indefenso, al excluido, al desempleado o al desprotegido.

Código de ética

Muchas organizaciones tienen un código de ética para guiar el comportamiento de sus grupos de interés. Se trata de una declaración formal que orienta la toma de decisiones y la conducta en una organización. Empero, para que el código fomente decisiones y comportamientos éticos entre las personas deben cumplirse dos requisitos: primero, la organización debe dar a conocer el código de ética a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos, y segundo, la organización debe asegurarse continuamente de que sus participantes observen un comportamiento ético, ya sea con una actitud de respeto a los valores básicos o en prácticas específicas de negocios. Uno de los primeros códigos de conducta fue presentado en 1913, y puede ser visto en el cuadro 2.5.

Las organizaciones exitosas definen sus valores y están constantemente preocupadas por capacitar a su personal para tomar decisiones éticas. Los principales objetivos de la capacitación en ética son:

1. **Concientizar a las personas sobre la ética:** es decir, ayudarlas a reconocer conflictos para evitar que racionalicen el comportamiento carente de ética. Citicorp creó un juego llamado "el trabajo ético", en el cual los jugadores ganan o pierden puntos de acuerdo con sus respuestas sobre cuestiones legales, normativas, juicios de opinión y otras relacionadas con las políticas de la empresa.
2. **Obtener la credibilidad de las personas:** en vez de enseñar conceptos, muchas organizaciones presentan situaciones reales para enseñar comportamientos.
3. **Enseñar a las personas un modelo ético para la toma de decisiones,** es decir, un modelo simple que ayude a las personas a pensar en las consecuencias de sus elecciones.

La lista de Transparencia[29]

Cada año, una organización no gubernamental (ONG) llamada Transparencia Internacional, que tiene sede en Berlín, Alemania, publica un *ranking* sobre la corrupción en el mundo.[30] El levantamiento se hace con base en encuestas de opinión a inversionistas, empleados de empresas multinacionales y analistas, y presenta una escala para medir el índice de percepción de la corrupción. Mientras más baja sea la calificación, mayor será la corrupción, que está relacionada con el uso del poder público para obtener ganancias privadas e incluye propinas, negociaciones, sobornos, deshonestidad, conductas arbitrarias, etc.; es lo opuesto a la responsabilidad social. Los países que presentan una puntuación de 70 o más son considerados poco corruptos, y una puntuación de 50 es la media. De los países latinoamericanos incluidos, sólo Uruguay (73) y Chile (71) están en el nivel transparente. Cerca de 70% de los países investigados calificaron por debajo de 50, es decir, proyectan una imagen deteriorada por la corrupción. La mayoría son países pobres, donde las causas de la corrupción están directamente relacionadas con el bajo nivel de ingresos, la incapacidad del Estado para controlar sus cuadros y la falta de mecanismos de control entre los tres poderes. Las naciones pobres están menos organizadas para combatir la corrupción, porque implica costos elevados para los países, las organizaciones y los individuos.

Responsabilidad social de las organizaciones

Hace algún tiempo, las organizaciones se orientaban exclusivamente a sus asuntos internos. Poco a poco comenzaron a ver hacia el exterior, a su entorno de negocios. La atención

Cuadro 2.4 Código de gobierno corporativo de IBGC[26,27]

Pausa para la reflexión: gobierno corporativo
El concepto de gobierno corporativo está asociado a las relaciones entre accionistas y administradores o ejecutivos de la empresa. Las reglas del gobierno corporativo definen los derechos y las obligaciones de los accionistas y de los administradores en la empresa. Parten del supuesto de que los administradores, como agentes de los accionistas, deben orientar la actuación de las empresas para que cumplan sus objetivos y satisfagan las expectativas de los accionistas. El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicó un código con las mejores prácticas de la administración empresarial, el cual está basado en el contenido de 15 códigos internacionales. Las líneas rectoras son la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad entre los accionistas. El objetivo es ayudar a la empresa a mejorar su desempeño, equilibrar el poder entre el director ejecutivo y el consejo de administración, y hacer que la ética y la transparencia marquen la pauta de su comportamiento.
Los agentes del gobierno corporativo son el consejo de administración, el director ejecutivo y la junta directiva, el contralor y el auditor externo (auditor independiente) y el comité de vigilancia.
La igualdad entre los socios: una acción es igual a un voto. Este principio debe ser acatado por todos los tipos de sociedades.
El consejo de administración debe tener entre cinco y nueve miembros y su misión es proteger el patrimonio de los accionistas y aumentar al máximo posible el rendimiento de su inversión.
El director ejecutivo tiene el deber de rendir cuentas y proporcionar toda la información a los contralores y a todas las partes interesadas.
Toda empresa debe tener un auditor independiente que certifique los estados contables. El comité de vigilancia supervisa al consejo de administración y hace las veces de control independiente para los propietarios.
La empresa debe tener un código de ética que comprometa a la administración y a los trabajadores y que abarque las relaciones entre trabajadores, proveedores y accionistas.
El código de ética debe tratar las siguientes cuestiones: – sobornos – conflicto de intereses – aceptación de regalos – gratificaciones – acoso sexual – actividades políticas – consumo de alcohol o drogas – derecho a la privacidad – trabajo de menores – pagos indebidos – información privilegiada – discriminación en el acceso a oportunidades – ambiente – seguridad en el trabajo – relaciones con la comunidad – confidencialidad personal – nepotismo – corrupción

Cuadro 2.5 Código de conducta publicado por J.C. Penney en 1913[28]

Servir al público lo mejor posible para lograr su entera satisfacción.
Esperar una remuneración justa por el servicio que brindamos, y no la mayor cantidad posible de ganancias.
Hacer todo lo posible para retribuir con calidad y satisfacción el pago que hace el cliente.
Seguir capacitando a nuestros asociados para que brinden un servicio cada vez más inteligente.
Mejorar constantemente el factor humano en nuestros negocios.
Recompensar a los hombres y las mujeres de nuestra organización por medio de su participación en lo que produce el negocio.
Probar cada política, método y acción en su contexto para constatar si son correctos y justos.

que las organizaciones prestan a la responsabilidad social ha aumentado sustancialmente en años recientes y, sin duda, esta tendencia se fortalecerá.

La responsabilidad social se refiere a las obligaciones que asume una organización para preservar o incrementar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social obliga a la organización a adoptar políticas, tomar decisiones y emprender acciones de beneficio colectivo. En otras palabras, representa la obligación gerencial de tomar acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad como un todo y en específico los intereses organizacionales. Los dirigentes

1	Dinamarca	91	27	Emiratos Árabes Unidos	69	53	Malasia	50	79	Túnez	41
2	Nueva Zelanda	91	28	Estonia	68	54	Turquía	50	80	China	40
3	Finlandia	89	29	Qatar	68	55	Georgia	49	81	Grecia	40
4	Suecia	89	30	Botswana	64	56	Lesoto	49	82	Suazilandia	39
5	Noruega	86	31	Bután	63	57	Bahréin	48	83	Burkina Faso	38
6	Singapur	86	32	Chipre	63	58	Croacia	48	84	El Salvador	38
7	Suiza	85	33	Portugal	62	59	República Checa	48	85	Jamaica	38
8	Holanda	83	34	Puerto Rico	62	60	Namibia	48	86	Liberia	38
9	Australia	81	35	San Vicente y Granadinas	62	61	Omán	47	87	Mongolia	38
10	Canadá	81	36	Israel	61	62	Eslovaquia	47	88	Perú	38
11	Luxemburgo	80	37	Taiwán	61	63	Cuba	46	89	Trinidad y Tobago	38
12	Alemania	78	38	Brunei	60	64	Ghana	46	90	Zambia	38
13	Islandia	78	39	Polonia	60	65	Arabia Saudita	46	91	Malawi	37
14	Reino Unido	76	40	España	59	66	Jordania	45	92	Marruecos	37
15	Barbados	75	41	Cabo Verde	58	67	Macedonia	44	93	Sri Lanka	37
16	Bélgica	75	42	Dominicana	58	68	Montenegro	44	94	Argelia	36
17	Hong Kong	75	43	Lituania	57	69	Italia	43	95	Armenia	36
18	Japón	74	44	Eslovenia	57	70	Kuwait	43	96	Benín	36
19	Estados Unidos	73	45	Malta	56	71	Rumania	43	97	Colombia	36
20	Uruguay	73	46	Corea del Sur	55	72	Bosnia y Herzegovina	42	98	Djibuti	36
21	Irlanda	72	47	Hungría	54	73	Brasil	42	99	India	36
22	Bahamas	71	48	Seychelles	54	74	St. Thomas y Puerto Príncipe	42	100	Filipinas	36
23	Chile	71	49	Costa Rica	53	75	Serbia	42	101	Surinam	36
24	Francia	71	50	Letonia	53	76	Sudáfrica	42	102	Ecuador	35
25	Santa Lucía	71	51	Ruanda	53	77	Bulgaria	41	103	Moldavia	35
26	Austria	69	52	Islas Mauricio	52	78	Senegal	41	104	Panamá	35

• **Figura 2.6** Clasificación de la corrupción.

Fuente: CPITRANSPARENCY: Corruption perceptions INDEX 2013. Disponible en: cpi.transparency.org/cpi2013/results/. Consultado el 2 de junio de 2014.

de una empresa deben buscar alcanzar en forma simultánea los objetivos organizacionales y los corporativos. Una organización que asume su responsabilidad social es aquella que cumple las siguientes obligaciones:[31]

- Incluye objetivos sociales en sus procesos de planeación.
- Aplica en sus programas sociales normas comparables a las de otras organizaciones.
- Presenta informes a los miembros de la organización y a sus grupos de interés sobre los avances de su responsabilidad social.
- Experimenta con distintos enfoques para medir su desempeño social.
- Trata de medir los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.

Davis[32] presenta un modelo de responsabilidad social corporativa basado en cinco supuestos, que busca aclarar por qué y de qué manera las organizaciones deben asumir la obligación de realizar acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad y de la organización:[33]

1. **La responsabilidad social surge del poder social.** Toda organización tiene una influencia o un poder im-

portante sobre la sociedad, y ésta debe exigir condiciones que correspondan con el ejercicio de ese poder.
2. **Las organizaciones deben operar en un sistema abierto de doble vía, con recepción abierta de insumos de la sociedad y realización de operaciones abierta al público.** Los representantes de la sociedad deben escuchar las propuestas de las organizaciones para mantener o mejorar el bienestar general y sus informes sobre el cumplimiento de responsabilidades sociales. La comunicación entre representantes de las organizaciones y de la sociedad debe ser abierta y honesta.
3. **Los costos y los beneficios sociales de una actividad, producto o servicio deben ser calculados y tomados en cuenta con antelación.** La viabilidad técnica y la ganancia económica no son los únicos factores que deben considerarse en las decisiones de las organizaciones. Éstas deben incluir las consecuencias de todas las actividades de los negocios a corto y largo plazos.
4. **Los costos sociales relacionados con cada actividad, producto o servicio se deben trasladar al consumidor.** Los negocios no deben ser financiados sólo por la organización. El costo que genera a los negocios realizar actividades socialmente deseables debe trasladarse al consumidor por medio de precios más elevados de los bienes o servicios relacionados con las actividades de beneficio social.
5. **Como ciudadanas, las organizaciones de negocios deben involucrarse en la solución de ciertos problemas sociales que están fuera de sus áreas normales de operación.** Toda organización que cuente con experiencia para resolver un problema social con el cual no está directamente relacionada debe ser suficientemente responsable para ayudar a la comunidad a resolverlo.

Los principales argumentos para realizar actividades de responsabilidad social son los siguientes:[34]

1. El mayor interés de la organización es promover y mejorar las comunidades donde hace negocios.
2. Las acciones sociales y las acciones éticas pueden ser rentables.
3. La responsabilidad social mejora la imagen pública de la organización.
4. La responsabilidad social aumenta la viabilidad de los negocios. Los negocios existen porque proporcionan beneficios sociales.
5. Las organizaciones deben subsanar cuanto antes sus propias omisiones para evitar o anticiparse a la regulación gubernamental y a otras formas de intervención externa.
6. No pueden definirse leyes para todas las circunstancias. Las organizaciones deben asumir su responsabilidad para mantener una sociedad ordenada, justa y legal.
7. Las normas socioculturales exigen responsabilidad social.
8. La responsabilidad social es importante para todos los grupos de interés de la organización, no sólo para algunos.
9. La sociedad debe ofrecer a las organizaciones la oportunidad de resolver problemas sociales que el gobierno no pueda atender.
10. Como las organizaciones están dotadas de recursos financieros y humanos, son las instituciones más adecuadas para resolver problemas sociales.
11. Prevenir problemas es mejor que resolverlos. Muchas organizaciones se anticipan a ciertos conflictos antes de que crezcan.

Enfoques sobre la responsabilidad social

Toda organización produce alguna repercusión en su entorno. Estos efectos pueden ser positivos si las decisiones y acciones de la organización benefician al entorno, o pueden ser negativos si la organización causa problemas o perjuicios al ambiente.

Recientemente las organizaciones han empezado a preocuparse más por sus obligaciones sociales. Este creciente interés no fue espontáneo, sino provocado por movimientos ecologistas y de defensa del consumidor, que se enfocan en la relación entre las organizaciones y la sociedad. Esta preocupación dio lugar a dos posiciones antagónicas, una de las cuales favorece la responsabilidad social. ¿A quién debe rendir cuentas la organización? ¿Exclusivamente a sus propietarios y accionistas (*shareholders*) o a todos sus grupos de interés (*stakeholders*)? Existen dos perspectivas sobre este punto: el modelo de los accionistas y el modelo de los grupos de interés. Vale la pena analizar los argumentos de ambas posturas.

1. **Posición contraria a la responsabilidad social de las organizaciones.** Es el modelo de los accionistas, que se preocupa básicamente por aumentar las ganancias al máximo posible, es decir, por satisfacer a los propietarios o accionistas de la organización. Al maximizar las ganancias, la organización incrementa la riqueza y la satisfacción de los propietarios y los accionistas, que son personas o grupos que tienen intereses legítimos en la organización. A medida que las ganancias crecen, las acciones de la organización aumentan de valor y, en consecuencia, también se incrementa la riqueza de los propietarios y los accionistas. Esta es la posición de los ejecutivos de finanzas de la mayoría de las organizaciones. La tarea de la organización es aumentar las ganancias del accionista o propietario por medio del buen uso de los recursos de la organización. Así, la organización no debe asumir una responsabilidad social directa. Esta tesis es criticada fuertemente porque omite la justicia social. En opinión de los partidarios de esta posición, la empresa sólo debe tratar de aumentar al máximo posi-

ble sus ganancias y sujetarse a las reglas de la sociedad. La organización lucrativa beneficia a la sociedad cuando crea empleos, paga salarios justos que mejoran la vida de los trabajadores y mejora las condiciones de trabajo, además de que contribuye al bienestar público porque paga impuestos y ofrece productos y servicios a los clientes. La organización que concentra sus recursos en sus propias actividades y no en acciones sociales utiliza sus activos con más eficiencia y eficacia y aumenta su competitividad.

2. **Posición a favor de la responsabilidad social de las organizaciones.** El modelo de los grupos de interés subraya que la mayor responsabilidad de la organización es garantizar la supervivencia a largo plazo (no sólo maximizar las ganancias) satisfaciendo los intereses de los múltiples grupos de interés (no sólo de los propietarios o accionistas). Se trata de un movimiento que postula la responsabilidad social de las organizaciones y sostiene que ésta va de la mano con el poder social. Como la empresa es el principal poder del mundo contemporáneo, tiene la obligación de asumir una responsabilidad social que corresponda con esa condición. La sociedad otorga poder a las empresas y debe llamarlas a rendir cuentas por el uso de ese poder.[35] En opinión de los defensores de esta posición, la organización debe estar atenta a los problemas de la comunidad y hacer un esfuerzo de responsabilidad social. Ser socialmente responsable tiene un costo, pero es legítimo que las organizaciones lo trasladen a los consumidores en forma de aumentos de precios. Algunos defensores de esta posición van más allá y dicen que la organización tiene la obligación de ayudar a resolver problemas sociales en los cuales no está directamente involucrada, en aras del bien común, pues cuando la sociedad mejora la organización se beneficia.[36]

A pesar de las divergencias en cuanto al grado deseable de compromiso con la comunidad, existe total coincidencia en que la organización debe realizar, por lo menos, todas las acciones de responsabilidad social que exigen las leyes. No obstante, las organizaciones se involucran cada vez más, existe una gradual adopción de medidas más intensas de responsabilidad social por parte de las empresas.

Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social

La segunda posición es partidaria de que las organizaciones se involucren en actividades y obras sociales y señala que existen tres grados de participación:[37]

a. **El enfoque de la obligación social y legal:** presupone que las principales metas de una organización son de naturaleza económica y que se concentran en la maximización de las ganancias y del patrimonio líquido de los accionistas. Por lo tanto, la organización sólo debe cumplir las obligaciones mínimas impuestas por ley, sin realizar ningún esfuerzo voluntario adicional. Las decisiones de la organización se toman sólo con base en las ganancias económicas proyectadas.
b. **El enfoque de la responsabilidad social:** presupone que la organización no tiene sólo metas económicas, sino también ciertas responsabilidades sociales. Las decisiones de la organización se toman no sólo con base en las ganancias económicas proyectadas y en la observancia de la ley, sino también con el criterio del beneficio social. Algunos recursos de la organización se destinan a proyectos de bienestar social, sin que produzcan daño económico a la organización. Existe una preocupación por maximizar las ganancias y el patrimonio líquido de los accionistas, pero también por emprender programas de acción y participación social. Estas organizaciones desean proyectar una imagen políticamente correcta y hacen un gran esfuerzo en el área de las relaciones públicas. En general, su adaptación es reactiva, pues actúan para proponer soluciones a problemas que ya existen.
c. **Enfoque de la sensibilidad social:** presupone que la organización no sólo tiene metas económicas y sociales, sino que también debe prever los problemas de la comunidad y actuar para evitarlos. Éste es el enfoque que más exige de las organizaciones, pues las obliga a enfrentar problemas sociales antes de que sean evidentes o críticos. También impone la utilización de los recursos presentes de la organización, lo que produce un efecto negativo en la maximización de las ganancias. Este enfoque es típico de la ciudadanía corporativa e implica un papel proactivo, es decir, las organizaciones deben usar el poder que les ha sido otorgado para mejorar la sociedad. Un ejemplo son los programas educativos para escuelas públicas sobre consumo de drogas, financiados por diversas organizaciones. Los réditos presentes y futuros serán una fuerza de trabajo saludable, la ausencia de problemas relacionados con drogas en los centros de trabajo. Las organizaciones con sensibilidad social procuran participar en la comunidad y alientan a sus miembros a hacer lo mismo por medio de campañas de concientización social, sobre todo en situaciones de emergencia. Los programas comunitarios basados en el voluntariado espontáneo de los trabajadores en zonas pobres son un ejemplo que debe ser imitado.[37-45]

La sensibilización provoca ciertos comportamientos en las organizaciones que realizan obras sociales. Cada organización define su filosofía de responsabilidad social y define categorías que pueden ir desde simples reacciones ante las carencias y las necesidades de la comunidad, hasta la adopción de mecanismos de defensa o el comportamiento proactivo y anticipatorio.

Aumenta la actuación social de las empresas

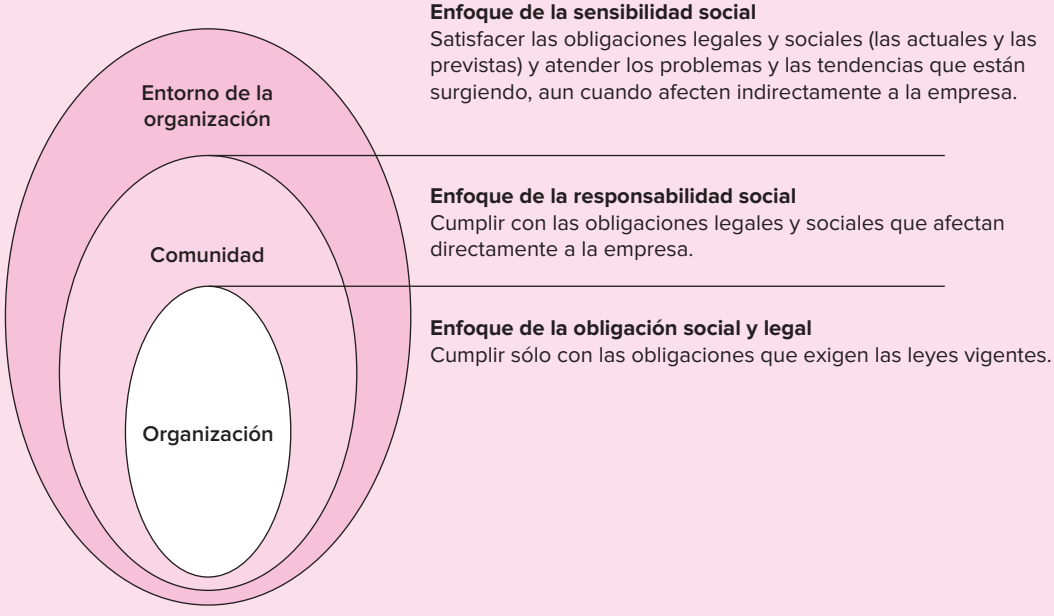
La participación de las grandes empresas nacionales en acciones sociales tiende a crecer. Esto no es sólo una moda. La investigación *Bondade* o *Interesse* sobre cómo y por qué las empresas participan en actividades sociales, coordinada por el Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada de Brasil (IPEA) y realizada con base en entrevistas aplicadas a directores de 47 empresas, arrojó los siguientes datos: más de 80% de las empresas encuestadas proyecta ampliar su labor social; cerca de 98% declaró que nunca ha interrumpido estas actividades y 60% dijo que no reduce sus inversiones sociales ni siquiera en periodos de dificultades económicas.

Según la investigación, aun cuando las motivaciones humanitarias influyen mucho en esas iniciativas, las empresas perciben que las inversiones sociales también producen otro tipo de rendimientos. Para 65% de las empresas, la acción social mejora la imagen de la empresa ante la comunidad. La mitad piensa que mejora la imagen de la empresa ante los clientes. La mayoría de las empresas (53%) percibe que estas acciones fortalecen el compromiso de los trabajadores con la misión de la empresa, lo cual aumenta la productividad.

No obstante, 59% considera que su labor social no produce un rendimiento directo, expresado en un aumento de ventas; 82% dice que la acción social no disminuye en absoluto los impuestos que deben pagar. Para 73% de las empresas, los incentivos fiscales no son suficientemente atractivos para que la empresa decida realizar una acción social y 56% no utilizó incentivos fiscales para sus actividades sociales. Las empresas elogian los incentivos a la cultura, pero critican los incentivos dirigidos a entidades filantrópicas brasileñas y al *Fundo da Criança e do Adolescente*.

En el decenio de 1990, la proliferación de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el debate sobre las cuestiones ambientales provocaron que en la sociedad y en las empresas creciera la idea de que el Estado solo no era capaz de acabar con la pobreza. El argumento de empresarios y dirigentes es el mismo que el de los movimientos sociales: es preciso complementar la acción del Estado y asumir responsabilidad social. Cada vez son más intensas las presiones sociales y las exigencias del mercado para que las empresas sean socialmente responsables. El marketing social apenas está comenzando en algunos países. Sólo 56% de las empresas encuestadas en el estudio mencionado divulga sus acciones sociales. Buena parte decide no darlas a conocer, algunas por temor a que la demanda crezca más allá de lo que la empresa pueda atender. Además, si iniciar un proyecto social mejora la imagen de la empresa, interrumpirlo la deteriora. La continuidad es una necesidad, no una opción.

La responsabilidad social ya no se limita a los viejos conceptos de protección pasiva y paternalista ni al cumplimiento estricto de las leyes, sino que está avanzando en dirección hacia la protección activa y la promoción humana, de acuerdo con un sistema definido y explícito de valores éticos. Seis razones explican lo anterior:[46]


Entorno de la organización
Comunidad
Organización
Enfoque de la sensibilidad social
Satisfacer las obligaciones legales y sociales (las actuales y las previstas) y atender los problemas y las tendencias que están surgiendo, aun cuando afecten indirectamente a la empresa.
Enfoque de la responsabilidad social
Cumplir con las obligaciones legales y sociales que afectan directamente a la empresa.
Enfoque de la obligación social y legal
Cumplir sólo con las obligaciones que exigen las leyes vigentes.

• **Figura 2.7** Niveles de sensibilidad social de las organizaciones.

1. La afirmación del concepto de ciudadanía.
2. La distribución actual de la riqueza generada.
3. La marcada expansión de las aspiraciones sociales.
4. La fragilidad presupuestal del gobierno y la consecuente convergencia de los sectores público y privado para realizar acciones de interés social.
5. La responsabilidad social como activo estratégico para la supervivencia, el crecimiento y la perpetuación de las empresas.
6. La búsqueda de referentes éticos como base de políticas, procesos y acciones.

La responsabilidad social debe ser promovida, impulsada y apreciada en las organizaciones. Además de los balances contables convencionales, es necesario evaluar los alcances de estas acciones, por ejemplo, en los ámbitos ambiental y social. Así, algunos de los nuevos atributos que deben tener las empresas son las relaciones transparentes con la sociedad, la responsabilidad frente a generaciones futuras, la autorregulación de la conducta, la comprensión de las dimensiones sociales de los actos económicos (producción, generación de renta, consumo y acumulación), la selección de agentes y de grupos de interés que integran las cadenas productivas y la administración de los efectos internos y externos de sus actividades. Estos atributos no son una moda y deben resistir el paso del tiempo.[47]

Evaluación de la responsabilidad social de las organizaciones

El Instituto Ethos evalúa la responsabilidad social de las empresas por medio de una autoevaluación sistemática dividida en siete grandes temas, desarrollados de la siguiente manera:[48]

1. **Valores de la organización y transparencia:**
   a. Autorregulación de la conducta de la organización: compromisos éticos y arraigo de la cultura de la organización.
   b. Relaciones transparentes con la sociedad: diálogo con las partes interesadas (grupos de interés), relaciones con la competencia y equilibrio social.
2. **Público interno:**
   a. Diálogo y participación: relaciones con los sindicatos, administración participativa y participación en las ganancias o los resultados.
   b. Respeto por el individuo: compromiso con el futuro de los niños y valoración de la diversidad.
   c. Respeto por el trabajador: comportamiento ante las renuncias, compromiso con el desarrollo profesional y la capacidad de empleo, cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo y preparación para la jubilación.
3. **Ambiente:**
   a. Administración del impacto ambiental: conocimiento sobre el impacto en el medio (sólo para industrias), procesos productivos (industrias), responsabilidad sobre el ciclo de vida de los productos y servicios (industrias).
   b. Responsabilidad frente a las generaciones futuras: compensación a la naturaleza por el uso de recursos e impactos ambientales (industrias), educación ambiental.
4. **Proveedores:**
   a. Selección y asociación con proveedores: criterios para elegir proveedores, relaciones con los trabajadores subcontratados y apoyo al desarrollo de los proveedores.
5. **Consumidores:**
   a. Dimensión social del consumo: políticas de marketing y comunicación, excelencia en el servicio, conocimiento de los daños potenciales de los productos y servicios.
6. **Comunidad:**
   a. Relaciones con la comunidad local: administración del impacto de la actividad productiva en la comunidad y relaciones con organizaciones locales.
   b. Filantropía/inversiones sociales: mecanismos de apoyo a proyectos sociales, estrategias de acción social y movilización de recursos para inversión social.
   c. Trabajo voluntario: reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.
7. **Gobierno y sociedad:**
   a. Transparencia política: aportaciones para campañas políticas y prácticas contra los sobornos y otras formas de corrupción.
   b. Liderazgo social: liderazgo e influencia social y participación en proyectos gubernamentales.

¿Cómo evaluaría usted la responsabilidad social de una organización? El cuestionario del Instituto Ethos está disponible en el sitio http://www.ethos.gov.br.

Responsabilidades de la sociedad

Si las organizaciones tienen responsabilidades con la sociedad, una recíproca y verdadera, también la sociedad tiene responsabilidades en relación con las organizaciones:[49]

1. Establecer reglas claras y consistentes: ésta es una de las tareas fundamentales que la sociedad debe realizar por medio de su gobierno. Toda organización requiere cierto grado de regulación, es decir, un conjunto de reglas para operar. Sin embargo, las reglas no pueden ser vagas, imprecisas ni ambiguas, sino claras.
2. Hacer que las reglas sean técnicamente viables: las organizaciones no pueden hacer lo imposible. Los estándares deben ser alcanzables.
3. Asegurar que las reglas sean económicamente viables: la sociedad no puede imponer una regla que sea impagable. Si el costo de la regulación gubernamental sobrepa-

sa lo viable, las organizaciones se irán a otro lugar donde el cumplimiento de las reglas sea factible.
4. Hacer que las reglas sean prospectivas y no reactivas: la retribución con base en el pasado no tiene sentido para los negocios. Las pautas de tributación fiscal deben definirse previamente en relación con el futuro, no con el pasado.
5. Hacer que las reglas estén orientadas para alcanzar objetivos y no para prescribir procedimientos: el camino correcto para que un gobierno defina cómo deben operar las organizaciones consiste en establecer metas y objetivos, no en indicarles cómo hacer o desarrollar sus negocios.

Caso final

Nike y Reebok afrontan cuestiones de derechos humanos en todo el mundo[50]

Las dos mayores compañías de calzado deportivo, Nike y Reebok, subcontratan su producción en distintos lugares del mundo. Las dos administran sus procesos de subcontratación de manera diferente.

Nike

Nike es conocida por ser una "empresa en forma de red" y está estrechamente conectada con otras compañías que elaboran sus productos. Nike tiene cerca de 8 000 empleados en las áreas de administración, diseño, ventas y promoción. La compañía no manufactura ninguno de sus productos, sino que deja toda la fabricación en manos de 75 000 trabajadores en todo el mundo, contratados por diferentes empleadores. Muchos de los productos cuya manufactura subcontrata Nike vienen de Indonesia y de Vietnam, donde los salarios son bajos y las leyes laborales son frágiles. Recientemente Nike fue criticada por sus relaciones con subcontratistas de Corea y Vietnam acusados de maltratar a sus trabajadores. En Corea, las mujeres que conversaban durante su jornada de trabajo eran amordazadas u obligadas a levantar los brazos durante varios minutos. En Vietnam, las mujeres eran maltratadas, recibían 20 centavos de dólar por hora y trabajaban seis días a la semana. Como las empresas involucradas en estos abusos eran parte de "la red", Nike consiguió deslindarse porque no era propietaria de esas fábricas, sino que sólo hacía negocios con ellas. Nike no tiene planes para cambiar sus operaciones e intenta atenuar el problema. No obstante, ha anunciado un nuevo código de conducta más severo, ha empezado a seleccionar a sus asociados con más cuidado y ahora está más al pendiente de las condiciones inhumanas de trabajo en Indonesia, China y Vietnam.

Reebok

Reebok es una conocida compañía global de calzado y ropa deportiva y se enorgullece de su compromiso con los derechos humanos. La compañía se asocia con empresas manufactureras que aplican políticas éticas. Reebok ayudó a crear la Fuerza de Tarea de Prácticas Globales de Manufactura con el propósito de organizar, investigar y elaborar recomendaciones de acción ética y responsable.

Reebok tiene un conjunto de lineamientos para fabricar sus productos, las Normas sobre Derechos Humanos en la Producción. La compañía utiliza estas reglas para seleccionar subcontratistas, contratistas, proveedores y otros socios de negocios. Algunas de estas normas se pueden consultar en su página de internet:

1. Salarios justos: Reebok busca asociados que ofrezcan salarios y prestaciones adecuados a sus trabajadores. No acepta socios que paguen menos del salario mínimo local.
2. Trabajo de menores: no trabaja con socios que empleen a niños menores de 14 años para la producción.
3. Entorno de trabajo seguro y saludable: Reebok busca socios que ofrezcan un lugar de trabajo adecuado y que no expongan a las personas a condiciones peligrosas.
4. Horario de trabajo: prefiere socios cuyos empleados trabajen 48 horas por semana laboral. En la práctica, tiene socios que no requieren más de 60 horas de trabajo a la semana.
5. Socios: Reebok sólo acepta socios que tienen pleno conocimiento de las instalaciones de producción que apliquen normas adecuadas de trabajo y vigilen su cumplimiento.

Preguntas:

¿Cómo evalúa usted los enfoques de Nike y de Reebok para subcontratar su producción en otros países? ¿Podrían aplicarse los términos etnocentrismo o relativismo ético en estos dos casos? ¿Qué opina sobre el concepto de moral universal en esas dos situaciones?

Haga un análisis de los socios de estas dos compañías por separado. Después clasifique a los socios en relación con los derechos, las obligaciones, los incentivos y las motivaciones. ¿Qué haría usted ante el dilema de subcontratar la producción en países donde se trabaja en condiciones inhumanas?

Evalúe el impacto que los cambios de socios podrían provocar si sus recomendaciones fuesen aceptadas. ¿Qué beneficios y pérdidas se derivan de la utilización de trabajo inhumano al subcontratar la producción? ¿A qué conduciría esa situación?

¿Qué medidas podrían tomar los consumidores para acabar con la explotación humana? ¿Cuáles serían los resultados para los diversos socios? ¿Considera usted que la publicidad negativa en torno a Nike provocó un cambio positivo en las políticas de la compañía?

Resumen

El mundo de las organizaciones se caracteriza por aspectos como la globalización, la tecnología, la diversidad y la ética.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) creadas o recreadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos. Nacen, crecen, viven y mueren. No obstante, dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran para su éxito. En el fondo, las organizaciones son sistemas de colaboración y de cooperación humana. El CO existe en función de las organizaciones. Es un producto intrínseco de ellas.

Las organizaciones son la palanca del desarrollo económico y social. Producen bienes y servicios e impulsan la innovación y el progreso de los países. El desarrollo de un país depende del grado de desarrollo de sus organizaciones.

Las organizaciones están formadas por la integración de diferentes recursos. Están provistas de recursos materiales y financieros, activos tangibles que constituyen la base de la contabilidad tradicional. Sin embargo, también poseen recursos humanos, nombre que se daba a las personas que trabajan en las organizaciones. En la era del conocimiento las personas son elevadas a grupos de interés y constituyen el capital humano de la organización. Ya no son "propiedad", sino colaboradores internos o externos que contribuyen al éxito de la organización.

Preguntas

1. Explique por qué la globalización es el fundamento del mundo actual de los negocios.
2. Comente la importancia de tecnología como plataforma de los negocios.
3. ¿Por qué la diversidad es fundamental en el mundo de los negocios?
4. Comente sobre la ética de las organizaciones.
5. Hable del concepto de organización.
6. Explique el estudio de la organización.
7. ¿De qué están hechas las organizaciones?
8. Identifique los grupos de interés de la organización y su papel en el éxito de la organización.
9. Explique la organización como un sistema abierto.
10. Enumere las principales características de la organización como un sistema abierto.
11. ¿Por qué se dice que la organización es un sistema social?
12. ¿Qué significa sociedad de organizaciones?
13. ¿Cómo afectan las decisiones éticas a la organización?
14. ¿Cuáles son los factores que afectan las decisiones éticas? Explíquelos.
15. ¿Qué es un código de ética?
16. Explique el concepto de responsabilidad social.
17. ¿Cuáles son los grados de implicación de una organización en la responsabilidad social?
18. Explique las responsabilidades de la sociedad.

Referencias bibliográficas

1. John R. Schermerhorn, James G. Hunt y Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1995, p. 6.
2. Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Society*, The Free Press, Glencoe, Ill., 1960, p. 17.
3. Arthur L. Stinchcombe, "Social Structure and Organizations", en James G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally College Publ., Chicaco, Ill, 1965, p. 142.
4. Chester I. Barnard, *Funções do Executivo,* Atlas, São Paulo, 1971.
5. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional,* Prentice-Hall, São Paulo, 2002, p. 2.
6. James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*, Atlas, São Paulo, 1981, p. 24.
7. Chester Barnard, *As Funções do Executivo*, Atlas, São Paulo, 1961.
8. M. O. Jones, M. D. Moore y R. C. Snyder, *Inside Organizations,* Sage Publ., Nueva York, 1988.
9. Idalberto Chiavenato, *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*, ed. Barueri: Manole, 2014.
10. J. G. March y H. A. Simon, *Teoria das* Organizações, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, Río de Janeiro, 1967, p. 104.
11. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 62.
12. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das* Organizações, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2011, p. 98.
13. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *O Dessenvolvimento das Organizações: Diagnóstico e Ação,* Edgard Blucher, São Paulo, 1972, p. 3.
14. L. Calza, Start-ups em alta no Brasil. *Administrador,* Conselho Regional de Administração de São Paulo, ano 36, núm. 321, pp. 18-23, marzo de 2013.
15. S. Haeckel, y R. Nolan, "Managing by wire". Boston: *Harvard Business Review,* 1999.
16. R. M. Kanter, Rosabeth Moss *Kanter on the Frontiers of Management.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.
17. J. Child. *Organização: princípios e pratica contemporâneos.* São Paulo: Saraiva, 2012, p. 289.
18. M. Warner y M. witzel. *Managing in Virtual Organizations.* Londres: Thompson, 2004, cap. 1.
19. C. V. Callahan y B. A. Pasternack, "Corporate Strategy in the Digital Age", *Strategy and Business*, v. 15, 2do trimestre de 1999, pp. 2-6.
20. Luiz Carlos Mendonça de Barros, "Brasil Digital: Um Plano para Tornar o País uma Potência na Era da Informação", *Exame*, núm. 755, diciembre de 2001, pp. 22-25.
21. W. Johnston, "The Coming Labor Shortage", *Journal of Labor Research*, 13, 1992, pp. 5-10.
22. René Licht, "A Diversidade no Ambiente de Trabalho", *T&D Treinamento e Desenvolvimento*, núm. 56, julio de 1997, pp. 32-34.

23. Idalberto Chiavenato. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.* 3a. ed. Barueri, Manole, 2014.
24. Código de ética de Johnson & Johnson. Disponible en http://www.jj.com
25. W. Davidson III y D. Worrell, "Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior Through Boycotts and Divestitures", *Business and Society*, 34, n. 2, 1995, pp. 171-186.
26. Suzana Veríssimo, "Bendita Crise", *Exame*, núm. 749, 19 de septiembre de 2001, pp. 100-102.
27. Código de governança corporativa. Disponible en: http://jbgc.org.com
28. J. C. Penney: http://a.jcpenney.com/aboutjcp/pen-idea.htm
29. "Corrupção Piora na América Latina, diz ONG", *Folha de S. Paulo*, Caderno Mundo, 29 de agosto de 2002, p. A11.
30. CPITRANSPARENCY: Corruption perceptions INDEX 2013. Disponible en: cpi.transparency.org/cpi2013/results/ Consultado el 2 de junio, 2014.
31. Harry A. Lipson, "Do Corporate Executives Plan for Social Responsibility?", *Business and Society Review*, invierno de 1974-75, pp. 80-81.
32. Keith Davis y Robert L. Blomstrom, *Business and Society: Environment and Responsibility*, McGraw-Hill, Nueva York, 1975.
33. Keith Davis, "Five Propositions for Social Responsibility", *Business Horizons*, junio de 1975, pp. 19-24.
34. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment,* Allyn and Bacon, Nedham Heights, MA, 1994, p. 58.
35. J. Kotter y J. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, Nueva York, 1992, p. 141.
36. T. Beauchamp y N. Bowe, *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993, pp. 1-19.
37. http//www.voluntarios.com.br
38. http//www.uol.com.br/voluntarios
39. http//www.amigosdaescola.com.br
40. http//www.gife.org.br
41. http//www.campanhadoagasalho.com.br
42. http//www.aacd.org.br
43. http//www.fcc-brasil.org.br
44. http//www.theunger-site.com
45. http//www.clickfome.com.br
46. Rinaldo Campos Soares, *Empresariedade e Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa,* Atlas, São Paulo, 2002, pp. 248-249.
47. Rinaldo Campos Soares, *Empresariedade e Ética, op. cit.,* p. 250.
48. Instituto Ethos, véase: http//www.ethos.org.br.
49. Jerry McAfee, "How Society Can Help Business", *Newsweek*, 3 de julio de 1978, p. 15.
50. Genevieve Soter Capowski, "Designing a Corporate Identity", *Management Review*, junio de 1993, v. 82, n. 6, p. 37.

CAPÍTULO 3

Las organizaciones y su administración

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de los desafíos y los cambios de paradigmas que las organizaciones están enfrentando.
- Exponer el enfoque en las tareas, que predominó durante las primeras etapas de la teoría de la administración.
- Explicar el interés en la estructura de la organización y sus efectos en la teoría de la administración.
- Exponer la importancia de las personas y sus efectos en la teoría de la administración.
- Explicar el hincapié en el entorno y sus efectos en la teoría de la administración.

Caso de apoyo:

Plug-On

Pedro Menéndez es el presidente de Plug-On, una empresa de tecnología avanzada que fabrica y vende productos electrónicos que se usan en la informática. Menéndez apenas lleva seis meses en ese puesto y su principal desafío es lanzar productos nuevos al mercado y, al mismo tiempo, adaptar la empresa a las nuevas exigencias de su entorno de negocios. Para ello, Menéndez debe ser creativo e innovador, pero sin olvidar los aspectos cotidianos de las operaciones de su empresa, las cuales deben ser muy eficaces y eficientes. Menéndez sabe que su negocio se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. ¿Cómo puede tener éxito?

Hemos visto que las organizaciones existen en un mundo de negocios que se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. Para sobrevivir deben ofrecer constantemente nuevos productos y servicios, desarrollar tecnologías, crear mercados, perfeccionar procesos y métodos de trabajo, eliminar costos e incrementar resultados. Sin embargo, las organizaciones no funcionan solas ni alcanzan el éxito por azar. Es necesario administrarlas de modo que funcionen debidamente y alcancen sus objetivos de la mejor manera posible. Dado que las organizaciones son grupos de personas que trabajan juntas utilizando recursos como capital financiero, tecnología, maquinaria y equipo, materias primas y conocimientos, todas deben ser administradas para lograr propósitos comunes, como realizar una misión, alcanzar una visión, servir al mercado, satisfacer a sus grupos de interés, como los clientes, accionistas, empleados y proveedores. La administración permite dar sentido, dirigir y coordinar ese trabajo conjunto y llevar a la organización adonde debe llegar. La teoría de la organización (TO) estudia las organizaciones, mientras que la teoría general de la administración (TGA) estudia la administración de las organizaciones. Cada teoría de la administración plantea su propia definición de organización.[1,2] Por ello, no es de extrañar que distintos autores propongan diferentes conceptos.

Las organizaciones deben ser administradas

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Éstos asignan los recursos escasos a diferentes fines, los cuales casi siempre compiten entre sí. Los administradores determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad (delegada por la sociedad) y la responsabilidad (aceptada por ellos) de construir o destruir comunidades, hacer la paz o la guerra, purificar el ambiente

o contaminarlo. Definen las condiciones de los puestos, los productos, los servicios, los clientes, las órdenes, el conocimiento, las estrategias, etc. Los administradores, al igual que las organizaciones, también tienen presencia en toda la sociedad.[3]

Además, dado que el mundo moderno tiene una enorme necesidad de organizaciones bien administradas, podemos concluir que los administradores son un recurso social sumamente importante. Todo mundo sabe algo de administración por el contacto cotidiano con diversas organizaciones o con los administradores de éstas. Esas experiencias pueden ser buenas o malas, y las actitudes ante los administradores también pueden ser positivas o negativas. No obstante, aun cuando sepamos un poco de administración, seguimos operando de manera ineficiente. Basta con comparar nuestros planes optimistas de ayer con los resultados de hoy.[4]

Drucker[5] afirma que cada vez resulta más evidente que la organización es el centro de la sociedad moderna, no la tecnología ni la información. Vivimos en una sociedad cada vez más compleja cuyo núcleo es la organización administrada. Las instituciones sociales son el camino que la sociedad utiliza para conseguir que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas y fabricadas. La administración es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades. La organización existe dentro de la sociedad para producir resultados en ella y, sobre todo, para modificarla. De ahí la importancia del papel del administrador. Éste no sólo consiste en hacer que las organizaciones funcionen bien, sino en lograr que produzcan resultados y agreguen valor, en modificar constantemente las organizaciones para adaptarlas en forma proactiva a un entorno cada vez más cambiante e imprevisible. El administrador debe ser un agente catalizador de resultados y cambios.

Las organizaciones requieren administradores para ser eficientes y eficaces. Dada la creciente complejidad de la sociedad y de las organizaciones, las decisiones administrativas individuales tienen una enorme repercusión en la sociedad. Recuerde el impacto que tuvo la quiebra de Enron en el mundo financiero.* Piense también en los problemas que enfrenta la sociedad en relación con la salud y la generación de energía, o en los problemas relacionados con los enormes costos y otras ineficiencias de organizaciones públicas o privadas. Cada uno de estos problemas nos lleva a suponer que la sociedad tiene una enorme necesidad de administradores eficientes y eficaces.

La administración de las organizaciones requiere un profundo conocimiento del CO; de otra forma, la administración puede ser fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. El CO es un área de conocimiento relativamente nueva que sienta las bases para comprender la dinámica de las organizaciones, lo que resulta fundamental para su adecuada administración. Para administrar las organizaciones y ayudarlas a alcanzar un buen lugar en su entorno de negocios es preciso comprenderlas bien. Por ello, se deben considerar dos aspectos básicos:[6]

1. **La organización es un ser vivo**. Una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada. Por ello, es necesario prestar mayor atención a su desarrollo y al de sus miembros. Este aspecto no puede quedar a merced de los acontecimientos. La organización debe invertir mucho en su desarrollo propio y en buena medida éste depende del crecimiento y la calidad de las personas que participan en ella.
2. Las decisiones de este ser vivo son resultado de un proceso de aprendizaje continuo, que brinda a la organización salud y longevidad. La organización y todos sus miembros deben aprender a aprender cada vez más rápido. El aprendizaje continuo depende en gran medida del estado de ánimo dentro de la organización; por lo tanto, la motivación es un factor esencial. La directiva de la organización debe dar importancia a este aspecto e incentivarlo constantemente.

Como seres vivos, las organizaciones nacen, crecen y mueren. Sin embargo, ¿por qué tantas organizaciones mueren prematuramente? Pocas alcanzan la longevidad. Arie de Geus realizó una investigación para saber por qué algunas organizaciones duran más y descubrió cuatro factores comunes:[7]

1. **Las organizaciones longevas son sensibles a su entorno.** Ya sea que estén construidas con base en el conocimiento, como aquellas que desarrollan innovaciones tecnológicas que agregan valor a la vida de los clientes, o en recursos naturales, como las fabricantes de papel, celulosa, acero, automóviles, productos químicos, minerales, etc., estas organizaciones siempre están en armonía con el mundo que las rodea y reaccionan de forma oportuna ante las condiciones de la sociedad de la cual forman parte. Poseen una capacidad innata para anticipar la necesidad de cambios y para analizar las crisis a fin de transformarlas en negocios nuevos. Están conectadas con su ambiente y viven de él.
2. **Las organizaciones longevas están muy cohesionadas y tienen un fuerte sentido de identidad.** Sea cual fuere su grado de diversificación, los trabajadores (incluso los proveedores) sienten que forman parte de una sola entidad. Piensan que son como una flota de navíos, en la cual cada uno es independiente, pero el conjunto es más fuerte que la suma de sus partes. Esta sensación de pertenencia a una comunidad y de identificación con sus acciones y logros crea entre los trabajadores y la empresa un fuerte vínculo psicológico, que resulta

* Enron, una de las organizaciones multinacionales más grandes de Estados Unidos, quebró a finales de 2001 debido a alteraciones contables que asentaban egresos como ingresos; el caso se convirtió en uno de los mayores escándalos de la comunidad empresarial estadounidense y provocó enormes pérdidas en el mercado financiero internacional.

esencial para que ésta sobreviva a los cambios. La cohesión y la integración se logran gracias a los ascensos otorgados sistemáticamente al personal que las integra. Cada nueva generación de gerentes y trabajadores es un nuevo filón. La prioridad de la administración, y su principal preocupación, es la solidez de la institución como un todo. Se trata de organizaciones en las que vale la pena trabajar e invertir mucho.

3. **Las organizaciones longevas son tolerantes.** Evitan todo control centralizado del comportamiento de las personas. No inhiben los intentos por diversificar o modificar la empresa. Toleran las actividades que amplían el campo de acción de los negocios, como los experimentos, las actividades paralelas, los ensayos y las excentricidades, dentro de los límites de una organización cohesionada. No dejan de ampliar sus posibilidades ni de buscar nuevos horizontes, todo ello con base en la creatividad y la innovación.
4. **Las organizaciones longevas son conservadoras en el manejo de sus finanzas.** Son frugales y no arriesgan su capital gratuitamente. El hecho de tener dinero a la mano les brinda mayor flexibilidad e independencia de acción y les permite buscar opciones que los competidores no pueden tener debido a sus compromisos programados. Esta autonomía financiera les proporciona seguridad, libertad y estabilidad.

De Geus argumenta que, al parecer, la capacidad de proporcionar a los accionistas un rendimiento sobre la inversión no tiene nada que ver con la longevidad de las organizaciones. La rentabilidad de una empresa es un signo de fortaleza corporativa, pero no es un indicador ni un determinante de su salud. Por supuesto, la administración debe tener todos los datos contables a la mano, pero esas cifras, aun cuando sean exactas, sólo describen el pasado y no aseguran el futuro. Al parecer, la longevidad de la organización tampoco está relacionada con su patrimonio material, su sector de actividades, su línea de productos ni con su país de origen. Una empresa puede tener una larga vida en cualquier país o sector, desde las manufacturas hasta las ventas al detalle o los servicios financieros, la agricultura o la energía, siempre que los cuatro factores mencionados estén presentes.

Según De Geus,[8] existe una marcada diferencia entre las empresas vivas, que tienen el propósito de alcanzar su potencial y de perpetuarse como comunidades longevas, y las empresas simplemente económicas, cuyo único propósito es generar riqueza inmediata para un pequeño grupo de individuos. Las primeras aspiran a la longevidad, mientras las segundas sólo actúan en función de las ganancias inmediatas. Dentro de 10 o 20 años, la competitividad de las organizaciones dependerá de la calidad de las personas que hoy están aprendiendo a trabajar y a innovar en ellas. El reclutamiento y la selección de talentos son sólo el primer paso. La posibilidad de desarrollar una carrera estimula a las personas a aprovechar oportunidades y desafíos. Cuando un ejecutivo asume un nuevo puesto en la organización, pasa por una especie de prueba para saber hasta dónde podrá sacar provecho de las oportunidades y vencer los desafíos. El potencial humano y la inversión en talento determinarán hasta dónde llegará ese avance. Este tipo de desarrollo no puede comprarse ni conseguirse mediante un programa o tema específicos dentro de la propia empresa. Sólo se logra cuando se aceptan los riesgos que implica confiar en las personas y cuando se les brinda tiempo para aprender y desarrollarse. La empresa debe demostrar que no considera a las personas como un conjunto de cerebros preparados, perfectos y acabados, sino más bien como seres dotados de un potencial que está en continua expansión y consolidación. Esto explica por qué los ejecutivos dedican una parte considerable de su tiempo (alrededor de 25% o más) a cuestiones relativas al desarrollo y la colocación de sus subordinados. Jack Welch, presidente ejecutivo de General Electric durante casi 20 años, solía pedir a sus gerentes que dedicasen la mitad de su tiempo a cuestiones relacionadas con el desarrollo de los subordinados. De Geus afirma que este aspecto es el factor clave del trabajo del ejecutivo, independientemente del tiempo que cada uno le dedica.[8]

La administración de las organizaciones es fundamental para su supervivencia y éxito en un mundo que se caracteriza por cambios acelerados y una increíble competitividad. La administración, como la conocemos hoy, es un producto típico del siglo xx. Las diversas teorías y prácticas administrativas que presentaremos a continuación son los moldes que se utilizaron en varios periodos del siglo pasado para responder a las necesidades y las presiones típicas de cada época. Son los enfoques preconizados para resolver problemas y desafíos específicos que surgieron con el tiempo. Aun cuando sean enfoques aplicados en el pasado, no podemos decir que sean teorías superadas ni obsoletas. Todas tienen alguna aplicación hoy día y muy probablemente la tendrán mañana. Lo importante es saber cómo, cuándo y por qué utilizarlas.

Las empresas más admirables del mundo

Cada año, para elegir a las compañías más admirables del mundo, la revista *Fortune* y el Hay Group aplican cuestionarios a unos 10 000 ejecutivos, desde directores de empresas hasta analistas del mercado, a quienes piden su opinión sobre los ocho atributos básicos de la reputación de las empresas, que son:

1. Responsabilidad social de la empresa
2. Valor de las inversiones a largo plazo
3. Talento humano
4. Calidad de los productos y servicios
5. Innovación
6. Uso de los activos de la compañía
7. Solidez financiera
8. Calidad de la administración de la empresa

De vuelta al caso de apoyo:

Plug-On

Pedro Menéndez sabe que no basta con pensar en las ganancias inmediatas, sino que es preciso concentrarse en la continuidad de la compañía dentro del inestable ambiente de los negocios y, sobre todo, en la preparación continua e intensiva de sus colaboradores, como llama a sus empleados, porque gracias a ellos la compañía puede crecer, progresar, cambiar e innovar. Menéndez piensa que las personas no son recursos humanos, sino asociados y colaboradores del negocio. Él necesita ideas, conceptos y experiencias de otros para aprender y ayudar a su empresa a avanzar hacia el éxito. ¿Cómo puede obtener información y asimilarla con la rapidez necesaria para no perder el camino?

Las teorías de la administración

Las teorías y las prácticas de la administración que condujeron al CO de hoy empezaron a finales del siglo XIX y siguieron apareciendo a lo largo del siglo XX, cuando surgieron las grandes organizaciones, cuya creciente complejidad generó nuevos retos.[1,2,9] Todo comenzó con la Revolución Industrial, que sustituyó la Era de la Agricultura por la Era Industrial, entre finales del siglo XVIII e inicios del XIX. La aplicación de la máquina de vapor a los pequeños talleres permitió nuevas formas de producción en masa, las cuales llevaron al surgimiento de fábricas e industrias e hicieron obsoletos los antiguos métodos de administración. La maquinaria movida por la energía del vapor sentó las bases para una producción cada vez más pujante, caracterizada por mayor cantidad, mejor calidad y menores costos, y ello abrió el camino para la expansión de los mercados, gracias a los precios más bajos y la popularización de los productos. Los antiguos talleres se fueron transformando gradualmente en fábricas que empezaron a concentrar grandes contingentes de trabajadores. Poco después surgió la ingeniería industrial como respuesta inicial a la necesidad de inventar, desarrollar y mejorar maquinaria. No tuvo que pasar mucho tiempo para que la nueva administración se encaminara a mejorar los métodos de trabajo y la selección y capacitación de los trabajadores. A principios del siglo XX algunos ingenieros empezaron a concentrarse en desarrollar teorías generales de la administración.

La primera ola: el enfoque en las tareas

Las primeras teorías sobre las organizaciones adoptaron la forma de principios de administración, cuyo objeto era indicar a los gerentes cómo administrar las empresas con base en la ejecución de tareas. Así surgieron las primeras ideas sobre cómo manejar las organizaciones industriales, a partir de la racionalización del trabajo de los obreros en las fábricas.

Administración científica

La llamada administración científica es la pionera en este campo. Su fundador, el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), estaba interesado en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación entre los gerentes, que se encargan de concebir y definir los métodos de trabajo, y los trabajadores, que ejecutan los métodos diseñados por los gerentes. Taylor también estaba interesado en sistematizar el trabajo de ambos. Pretendía sustituir la improvisación y el empirismo con la ciencia, a efecto de crear una administración científica, y dio un enorme impulso a la ingeniería industrial. Sus fuentes de inspiración fueron Adam Smith[10] y Henry Ford,[11] el empresario que revolucionó los procesos industriales de su época. Concentró su atención en las tareas, las cuales dividió de tal modo que cada obrero pudiese ejecutar un conjunto de movimientos repetitivos y cadenciosos mediante un método de trabajo cuya meta era asegurar la estandarización y garantizar la eficiencia máxima de las operaciones. Era una visión que iba de la base hacia la cima, fundada en la expectativa de que la eficiencia máxima de todos los obreros conduciría, sin lugar a dudas, a la eficiencia máxima de la empresa. El estudio de los tiempos, los movimientos y el método de trabajo se convirtieron en los principales instrumentos de la organización racional de las actividades en las empresas que buscaban eficiencia. En su época, Taylor hizo algo parecido a una reingeniería de métodos, fundada en una especie de *benchmarking* de los obreros, a fin de encontrar el método más adecuado para cada tarea.

La preocupación fundamental era encontrar la mejor manera de ejecutar las tareas, el llamado *the best way*. Según Taylor, los principios de la administración científica son:[12]

1. **Racionalizar las tareas,** es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución.
2. **Elegir a las personas** más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe hacer que las habilidades de cada obrero correspondan a las exigencias de cada trabajo.
3. **Capacitar a las personas** para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero a utilizar los métodos estandarizados que se han proyectado para su trabajo.
4. **Monitorear el desempeño** en el trabajo con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado.

La responsabilidad de la organización del trabajo corresponde exclusivamente a los gerentes. Éstos deben pensar y planear, mientras los trabajadores sólo deben ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos definidos por los gerentes. Éstos son los encargados de distribuir las tareas entre los

obreros y de eliminar las interrupciones para que los trabajadores puedan mantener un nivel elevado de producción, protegidos de interferencias indeseables. De ahí que se otorgue importancia a las tareas. En su época, las ideas de Taylor tuvieron un profundo efecto en todo el mundo, provocaron una verdadera revolución en la administración de las empresas, redujeron drásticamente los desperdicios y permitieron que las fábricas alcanzaran niveles muy altos de eficiencia.

Taylor tuvo innumerables seguidores. Frank Gilbreth (1868-1924) y Lilian Gilbreth (1878-1972) también se dedicaron a buscar la mejor manera de ejecutar el trabajo.[13] Se concentraron en estudiar los tiempos y los movimientos, es decir, en desarrollar una metodología que redujera cada trabajo a sus movimientos más elementales, los cuales eran debidamente cronometrados para medir la eficiencia de cada obrero. Henry Gantt (1861-1919) desarrolló un plan salarial que incluía la tarea y una gratificación, mediante el pago de un bono sobre el salario normal a los obreros que terminaban el trabajo dentro del plazo estipulado.[14] Era la ingeniería industrial aplicada al trabajo humano. En aquella época imperaba el concepto del *homo economicus*, es decir, que las personas trabajan exclusivamente para obtener recompensas salariales. Así, la única manera viable de incentivar a las personas era por medio del salario. Harrington Emerson (1853-1931) hizo una tercera aportación a la administración científica cuando elaboró una lista de 12 principios, que incluía recomendaciones para la definición de objetivos claros, orientación a los obreros, administración con justicia y equidad, unificación de procedimientos, reducción del desperdicio y premios para los trabajadores eficientes.[15]

La administración científica fue el primer paso hacia la formulación de la actual teoría de la administración, y tiene todos los defectos de un enfoque pionero. Comenzó de abajo hacia arriba (de los obreros hacia los supervisores), de lo particular (el trabajo individual de cada obrero) a lo general, y su visión estaba dirigida hacia el interior de la fábrica. Era una visión provinciana y limitada de la actividad de las organizaciones. Sin embargo, fue el momento a partir del cual la teoría de la administración empezó a desarrollarse rápidamente hasta llegar a los conceptos modernos.

El apóstol de la producción en masa[16]

Una de las aplicaciones más exitosas de los conceptos de la administración científica fue ideada y desarrollada por Henry Ford. En 1903, después de un intento frustrado de fabricar automóviles, creó la Ford Motor Company. En 1908 empezó a producir en masa el modelo T, un automóvil que prácticamente cualquier ciudadano estadounidense podría comprar. En esa época, el automóvil era fabricado en forma artesanal, se convirtió en un símbolo de estatus y un producto exclusivo de los ricos. Ford vislumbró que era necesario producir un gran volumen a bajo costo. Enfocó su fábrica en la eficiencia, mecanizó todo lo posible y segmentó las tareas en sus componentes mínimos. Cada trabajador debía desempeñar la misma tarea una y otra vez, y no producía una parte acabada, sino que sólo realizaba una de las pequeñas operaciones necesarias para producir el todo; es decir, una parte incompleta pasaría a otro trabajador, el cual debía contribuir con la siguiente operación. Así, Ford logró alcanzar una enorme eficiencia. La producción del primer modelo T tomaba 12 horas y 30 minutos. Doce años después, en 1920, Ford producía un modelo T cada minuto. En 1925, en el auge de la popularidad del modelo T, las líneas de montaje producían un auto cada cinco segundos.

No obstante, la mecanización de la fábrica tuvo efectos adversos. Cuanto más presionaba Ford a sus trabajadores, más crecía el descontento de éstos. En 1913, la rotación de personal llegó a ser de 380% y Ford tenía que admitir 10 veces más trabajadores de los que necesitaba para mantener la línea de montaje en movimiento. Con una decisión sorpresiva, Ford simplemente duplicó los salarios a fin de motivar a los obreros a trabajar con más tesón. En los días que siguieron al anuncio del aumento, cientos de trabajadores acudieron a la fábrica en busca de empleo. La policía tuvo que controlar a los más desesperados. Cuando murió, en 1945, Ford tenía una fortuna estimada en unos 600 millones de dólares y dejó una marca indeleble, tanto en la industria como en la sociedad estadounidense. Su nombre sigue siendo sinónimo de producción en masa y del surgimiento de la teoría moderna de la administración.

Cuadro 3.1 Aportación de la administración científica al CO

• Selección científica del personal	• Ingeniería industrial
• Capacitación	• Eficiencia
• Estudio de tiempos y movimientos	• Racionalización del trabajo
• Método de trabajo (*the best way*)	• Principios de la administración
• Sueldo por producción e incentivos salariales	• Especialización del obrero
• Condiciones físicas y ambientales de trabajo	• Línea de montaje industrial
• Planeación y control de la producción	• Estudio de la fatiga humana
• Concepto de *homo economicus*	• Recompensas salariales

La producción del modelo T cambió sustancialmente el panorama mundial; sin embargo, Ford también es importante como pensador de la administración, porque generó y aplicó ideas relativas a la organización de las empresas para incrementar la producción en masa. Gracias a él muchos teóricos, como Taylor, tuvieron la oportunidad de desarrollar sus teorías de la administración.

La segunda ola: el enfoque en la estructura de la organización

Mientras la administración científica de Taylor se concentraba en las tareas y en la reducción de los costos de las actividades productivas, en Europa un grupo desarrollaba principios de la administración relativos a la estructura de las organizaciones, con la llamada teoría clásica de la administración. Mientras el enfoque estadounidense se basaba en el trabajo individual de cada obrero, el enfoque europeo se basaba en la organización como un todo. La primera se concentraba en el nivel de las operaciones, donde las tareas son ejecutadas, y se orientaba de la base hacia la cima, mientras que la segunda se concentraba en la empresa en conjunto y su enfoque iba de la cima hacia la base. La segunda ola, que concede importancia a la estructura de la organización, se compone de cuatro movimientos separados: la teoría clásica, el modelo burocrático, la teoría estructuralista y la teoría neoclásica.

Teoría clásica de la administración

En esa misma época, el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925) buscaba la división del trabajo en la organización, pero no en la base de ésta, como hacía Taylor, sino en la cima. La empresa debía ser dividida en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad.

Para Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esto implica, respectivamente, la previsión de las actividades a futuro, la organización de los recursos de la empresa de modo que ésta realice sus proyectos, la coordinación y el mando de la mano de obra para la realización de los planes, y el control para comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos.[17] Fayol adoptó principios generales y universales de la administración e hizo hincapié en que todas las empresas debían estar organizadas de una sola manera, que era la mejor para alcanzar la eficiencia. El cuadro 3.2 presenta sus 14 principios generales de la administración.

Fayol planteaba adoptar principios generales de administración, los cuales permitirían a los gerentes tomar decisiones sobre cómo alcanzar la máxima eficiencia posible. Los seguidores de Fayol, como Gulick y Urwick,[18] elaboraron sus principios generales y universales de la administración para homogeneizar las tareas y abrieron el camino a la departamentalización de la estructura de organización. A partir de ahí, la mayoría de las grandes empresas se dividie-

Cuadro 3.2 Los 14 principios de Fayol[17]

Principio	Descripción
División del trabajo	El trabajo de una empresa se debe dividir en tareas especializadas y simples. La combinación de las exigencias propias de cada tarea y las habilidades y aptitudes de los trabajadores mejora la productividad. La administración del trabajo debe estar separada de su ejecución.
Autoridad	La autoridad es el derecho a dar órdenes. Aceptar las consecuencias del uso de la autoridad implica responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas.
Disciplina	Disciplina significa desempeñar una tarea con obediencia y dedicación. Sólo se puede lograr cuando los gerentes y los subordinados coinciden en las tareas específicas que cada uno ejecutará.
Unidad de mando	Cada persona debe recibir órdenes sólo de un superior jerárquico.
Unidad de dirección	Cada grupo de actividades dirigido a un objetivo sólo debe tener un gerente y un plan.
Interés general	El interés de los individuos y el de la organización deben ser tratados con el mismo respeto. No se puede permitir que uno suplante al otro.
Remuneración	El pago que reciban los trabajadores debe ser justo y satisfactorio, tanto para ellos como para la empresa. El pago debe ser proporcional al desempeño personal.
Centralización	Significa el grado de autoridad que conservan los gerentes. Deben utilizarlo cuando necesitan mayor control.
Cadena de mando	Se refiere a la línea jerárquica que va del gerente de nivel más alto al subordinado de nivel más bajo. La línea de autoridad es paralela a esta cadena y es la ruta más adecuada para la comunicación.
Orden	Todo en su debido lugar. El orden siempre debe estar presente a efecto de reducir desperdicio de materiales y de trabajo.
Equidad	Significa la aplicación de reglas para obtener conformidad, respeto y justicia. La equidad debe estar garantizada por la administración, pues aumenta la lealtad, el afecto y la satisfacción de los trabajadores.

(*continúa*)

Cuadro 3.2 Los 14 principios de Fayol[17] (*Continuación*)

Principio	Descripción
Estabilidad	Los trabajadores bien seleccionados deben tener tiempo suficiente para aprender y adaptarse a sus puestos. La falta de estabilidad en el empleo puede perjudicar el desempeño de la organización.
Iniciativa	Las personas deben tener oportunidad de pensar por sí mismas, pues eso mejora la circulación de las ideas e información.
Espíritu de equipo	Los administradores deben armonizar los intereses de las personas e infundir la voluntad de trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes.

ron en funciones, en departamentos de manufactura, ventas, finanzas, etc. El gran viraje ocurrió en General Motors en 1921, cuando su entonces nuevo presidente, Alfred Sloan Jr.,[19] en contra de los principios básicos, impuso un programa de descentralización de la empresa y de profesionalización de sus ejecutivos. La idea de Sloan era descentralizar las operaciones y centralizar los controles. En pocos años, Sloan convirtió a GM en la empresa más grande del mundo.

Inspirado por el trabajo de Fayol, el estadounidense James Mooney (1884-1957) creó sus propios principios de la administración:[20]

1. **Principio de la coordinación:** subraya la importancia de organizar las tareas y funciones de una empresa en un todo coordinado. La coordinación consiste en ordenar de forma sistemática el esfuerzo del grupo a efecto de garantizar la unidad de las acciones para lograr una misión común.
2. **Principio escalar:** identifica la importancia de las cadenas de mando o jerárquicas de superiores y subordinados como medio para integrar las tareas de diferentes trabajadores.
3. **Principio funcional:** acentúa la importancia de la división por funciones (producción, finanzas, contabilidad y comercialización). Dado que el trabajo en cada área funcional es diferente y al mismo tiempo está articulado con el de otras, el éxito de la empresa requiere de coordinación y lazos jerárquicos entre sus diferentes áreas funcionales.

La teoría clásica de la administración fue el segundo paso hacia la formación de la teoría actual de la administración. Se caracteriza por su aspecto prescriptivo y normativo (hace hincapié en principios y reglas para administrar) y por su modelo cerrado (la empresa se concentra en su interior, sin preocuparse por el entorno).

Modelo burocrático

Ante un mundo de cambios graduales, las organizaciones exitosas empezaron a alcanzar tal tamaño que los principios clásicos se volvieron insuficientes para administrarlas. La divulgación de los escritos de Max Weber (1863-1920)[21] en inglés, a mediados de la década de 1940, trajo como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con la aparición de la teoría de la burocracia, una respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Weber describió minuciosamente el modelo burocrático de organización que, en su época, se estaba consolidando en todo el mundo. Asimismo, mostró las principales características de las grandes compañías y las llamó burocracia, es decir, el gobierno de los funcionarios.

Para Weber,[22] la burocracia es una organización racional por excelencia. Racionalidad implica adaptación de los medios a los fines. La racionalidad burocrática no toma en cuenta a las personas, sus diferencias individuales ni sus motivaciones psicológicas. Una organización es racional cuando se escogen los medios más eficientes para alcanzar objetivos. Por lo tanto, se toman en cuenta las metas colectivas de la organización, no las de sus miembros individuales. El hecho de que una organización sea racional no implica que todos sus miembros piensen racionalmente sobre sus propias expectativas y aspiraciones. Muy por el contrario, cuanto más

Cuadro 3.3 Aportación de la teoría clásica al CO

• Concepto de organización y administración	• Estructura lineal de organización
• Concepto de funciones de la empresa	• Eficiencia organizacional
• Principios generales de la administración	• Coordinación
• Departamentalización y divisionalización	• Centralización de las decisiones
• Jerarquía	• Responsabilidad
• Autoridad	• Concepto de línea y de *staff*

racional y burocrática se vuelva la organización, tanto más se convertirán sus miembros en simples engranajes de una máquina que ignora el propósito y el significado de su comportamiento. Weber consideraba que la burocracia era la forma de organización más eficiente creada por el hombre, pero temía que esa gran eficiencia se convirtiera en una enorme amenaza para la libertad individual y las instituciones democráticas de las sociedades occidentales. También advertía la fragilidad de la burocracia cuando previó un posible conflicto: por un lado, las presiones constantes de fuerzas externas alientan al burócrata a seguir normas ajenas a la organización y, por otro, el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas de la organización.

Weber notó que una vez que alcanzaban cierto tamaño y complejidad, las grandes organizaciones gubernamentales y las empresas multinacionales empezaban a adoptar una estructura burocrática como forma de organización interna, la cual predominó durante todo el siglo.[22] Según el modelo burocrático, para que una organización funcione correctamente se requiere diferenciación (división del trabajo y especialización de las tareas) e integración, por medio de la autoridad jerárquica y la aplicación de reglas y reglamentos escritos.

A medida que las organizaciones crecen empiezan a adoptar el modelo burocrático, a falta de una mejor opción para integrar sus recursos, efectuar sus operaciones y ordenar su funcionamiento. Aun cuando la burocracia tiene serias limitaciones y restricciones debido a su rigidez y falta de flexibilidad, según muchos autores[23] sigue siendo la forma menos mala de organizar los negocios grandes.

En opinión de Weber, las principales características del modelo burocrático son las siguientes:[2]

1. **División del trabajo:** la tarea de la organización se divide y fragmenta en trabajos especializados.
2. **Jerarquía:** las relaciones de autoridad y la responsabilidad están claramente definidas. Prevalece el principio de la unidad de mando, es decir, cada jefe tiene total autoridad sobre sus subordinados.
3. **Reglas y reglamentos:** la organización define los criterios y las reglas de comportamiento de las personas para realizar sus respectivas tareas.
4. **Formalización de las comunicaciones:** todas las comunicaciones deben ser por escrito y estar bien documentadas.
5. **Competencia técnica:** las personas son seleccionadas y ascendidas con base en sus méritos profesionales, sea por medio de pruebas y concursos de selección o por medio de la evaluación de su desempeño.
6. **Procedimientos técnicos:** la organización se basa en los puestos y no en las personas. Los trabajos son desempeñados por medio de rutinas y procedimientos técnicos establecidos.

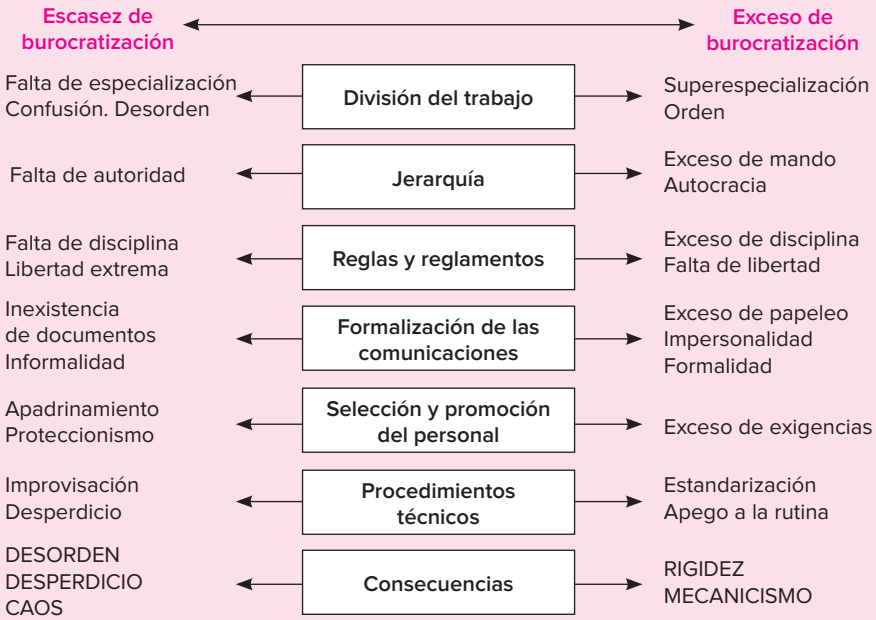
Posteriormente se descubrió que esas seis características se pueden encontrar, en mayor o menor grado, en las organizaciones complejas y que determinan diferentes grados de burocratización.[24]

Estas características se llaman dimensiones de la burocracia. Con ellas, el modelo burocrático busca imponer orden, disciplina y estandarización para manejar a los participantes —que producen imprevistos y desviaciones debido a sus diferencias individuales— y para poder prever el comportamiento de la organización. Estas dimensiones están fundadas en la racionalidad del modelo, que pretende alcanzar la máxima eficiencia posible. Como muestra la figura 3.1, la ausencia o escasez de las dimensiones produce desorden y confusión, desperdicio y caos, mientras que el exceso conduce a la rigidez y a un comportamiento mecánico en la organización.

Sin embargo, la burocracia está sujeta a ciertas anomalías del comportamiento que afectan la eficiencia de la organización. Se trata de las llamadas disfunciones de la burocracia. La necesidad de controlar a las personas y el funcionamiento de la organización puede provocar tanto las consecuencias previstas por Weber (las dimensiones de la burocracia) como las no previstas (las disfunciones de la burocracia). Las disfunciones son distorsiones, debilidades o anomalías del comportamiento que conducen a la ineficiencia, tan común en muchas empresas burocratizadas; es decir, los medios se convierten en fines, los participantes se concentran sólo en alguna de las dimensiones y se olvidan de los resultados y, principalmente, del objetivo mayor de la organización: el cliente.[26]

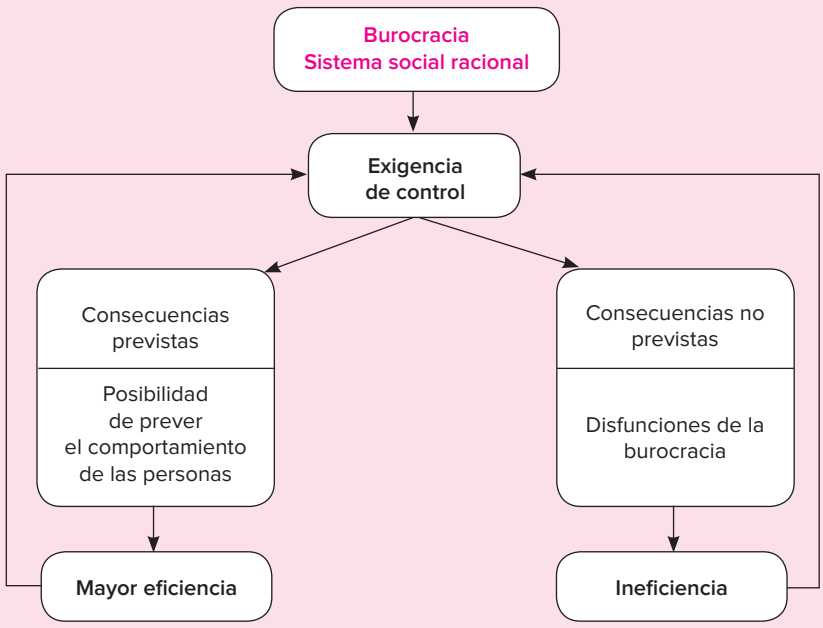
Las disfunciones de la burocracia son las siguientes:[2]

1. **Exagerado apego a los reglamentos.** Las normas de la organización, como el horario o la puntualidad, la asiduidad y el tiempo en el trabajo, adquieren un alto valor por sí mismas, independiente de los objetivos de la organización, a los cuales sustituyen gradualmente. Dejan de ser medios para convertirse en fines; en respuesta, el trabajador desarrolla protecciones y vive en función de ellas.
2. **Exceso de formalismo.** En la burocracia todo se debe presentar formalmente por escrito. Las reglas, las decisiones y las acciones se deben registrar y documentar. Nada se acepta verbalmente. De ahí el carácter formal de la burocracia. La comunicación fluida es reemplazada por rutinas y formularios que se deben llenar adecuadamente. Ello implica la necesidad de tener órganos, métodos y organización para crear documentos y formularios estandarizados y desarrollar una rutina para llenarlos.
3. **Exceso de papeleo.** Ésta tal vez sea la disfunción más conocida de la burocracia. Como todas las acciones y los procedimientos deben estar sujetos a comprobación y documentación, se requieren varios participantes, lo que propicia la duplicación de documentos, las copias para terceros y el exceso de papeleo.



• **Figura 3.1** Los grados de burocratización de las organizaciones.[25]

4. **Resistencia a los cambios.** Dado que en una burocracia todo es rutinario, estandarizado y previsible, el trabajador se acostumbra a la repetición de lo que hace, lo cual le proporciona total seguridad sobre su futuro en la burocracia. Se convierte en un simple ejecutor de rutinas y procedimientos y no tiene necesidad de pensar en forma personal. Así, cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, seguramente el trabajador interpretará esa variación como algo desconocido y, por lo tanto, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. En la medida de lo posible, el trabajador se resistirá a cualquier cambio en la organización.
5. **Despersonalización de las relaciones humanas.** Una característica de la organización burocrática es que se



• **Figura 3.2** El modelo burocrático de Weber.[2]

basa en los puestos. Éstos son permanentes y sus ocupantes se alternan en ellos. La burocracia otorga importancia a los puestos y no a las personas que los ocupan. Las relaciones dentro de la burocracia no son entre personas, sino entre ocupantes de puestos. Los trabajadores no conocen a sus compañeros por sus nombres, sino por los títulos de los puestos que ocupan. De ahí la despersonalización gradual de las relaciones entre los trabajadores de la burocracia.

6. **Categorización de las relaciones.** La burocracia está fundada en una rígida jerarquía de autoridad. Quien tome decisiones en una situación cualquiera será la persona que tenga la categoría jerárquica más elevada, independientemente de su conocimiento del asunto. Quien decide es quien ocupa el puesto jerárquico más alto, aunque no sepa nada sobre el problema a resolver. Como las decisiones burocráticas son rutinarias, los documentos y los formularios aparecen con la firma de quienes han tomado las decisiones.
7. **Adaptación excesiva a las rutinas y los procedimientos.** La burocracia se basa en rutinas y procedimientos como medio para garantizar que las personas hagan precisamente lo que se espera de ellas. La burocracia exige un apego estricto a las normas y los procedimientos, lo cual las convierte en algo absoluto y sagrado para el trabajador. De ahí la rigidez del comportamiento del burócrata, que hace estrictamente lo que dictan las normas, las reglas, los reglamentos, las rutinas y los procedimientos que imponga la organización, la cual pierde flexibilidad porque el trabajador se limita al desempeño mínimo y pierde iniciativa, creatividad e innovación.
8. **Exhibición de señales de autoridad.** Como la burocracia otorga importancia a la autoridad jerárquica, requiere de un sistema capaz de mostrar a todos quiénes son los que poseen el poder. Ello crea una tendencia a utilizar muchos símbolos de estatus para demostrar posición jerárquica. El tamaño del despacho o del escritorio, la alfombra, el baño, el comedor, el estacionamiento, las prestaciones más generosas son señales que identifican a los principales jefes de la organización.
9. **Dificultades con los clientes.** La burocracia se orienta por completo hacia el interior de la organización, hacia sus normas, reglamentos, rutinas, procedimientos, y hacia el superior jerárquico, que es el único que evalúa su desempeño. Esta conducta orientada hacia el interior de la organización generalmente crea conflictos con los clientes, quienes son atendidos de forma estandarizada e impersonal, de acuerdo con reglamentos internos y rutinas, lo que provoca que los usuarios o consumidores se molesten por la poca atención y la frialdad que reciben ante sus problemas y necesidades particulares.

Estas disfunciones acaban con la eficiencia. La organización se vuelve morosa, lenta, prejuiciosa, rutinaria, desarticulada, retrógrada, etcétera. Además, el modelo burocrático es adecuado para entornos estables, previsibles y poco cambiantes. El ideal de permanencia y estabilidad de la burocracia, con el cual soñaban las empresas al comienzo del siglo XX, empezó a mostrar problemas de adaptación y desajustes cuando se intensificaron y aceleraron los cambios del entorno. El modelo burocrático, esencialmente rígido y conservador, no acepta los cambios, sino que intenta crear una barrera monolítica ante ellos. Es como una camisa de fuerza que impide a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno. El objetivo básico del modelo burocrático es imponer orden, orientación y disciplina, así como mantener el *statu quo*, lo que explica por qué sus normas y reglamentos son eminentemente controladores, conservadores y restrictivos. La burocracia se caracteriza por su rigidez y falta de flexibilidad, aspectos que se oponen radicalmente a la naturaleza mutable del ambiente actual. El resultado es una organización arcaica, rebasada y obsoleta en un entorno que exige adaptación, creatividad e innovación.

Al igual que en las teorías anteriores, en la de la burocracia predominaba la lógica del sistema cerrado, es decir, cada empresa constituía el universo de la teoría de la administración y su dinámica estaba íntimamente vinculada con las relaciones determinísticas causa-efecto. Era la llamada "teoría de la máquina", que predominaba entre los modelos de administración. Al igual que las teorías anteriores, estaba diseñada para dentro y para siempre, para la permanencia y la estabilidad, sueño que el mundo echaría por tierra en los decenios siguientes.

Teoría estructuralista de la administración

En la década de 1950, la teoría estructuralista, basada en la sociología organizacional, conmocionó los medios académicos y empresariales al cuestionar el modelo racional de

Cuadro 3.4 Aportación de la teoría de la burocracia al CO

• Tipos de sociedad	• Dilemas de la burocracia
• Tipos de autoridad	• Disfunciones de la burocracia
• Características del modelo burocrático	• Grados de burocratización
• Racionalidad burocrática	• Enfoque descriptivo y explicativo
• Autoridad burocrática	• Jerarquía administrativa

Cuadro 3.5 Aportación de la teoría estructuralista al CO

• Concepto de sociedad de organizaciones	• Modelo racional de organización
• Análisis más amplio de las organizaciones	• Modelo natural de organización
• Recompensas materiales y sociales	• Niveles de la organización
• Concepto de hombre organizacional	• Diversidad de la organización
• Tipología de las organizaciones	• Objetivos de la organización
• Interdependencia de las organizaciones	• Conjunto organizacional
• Conflictos organizacionales	• Sátiras de la organización burocrática

organización (el modelo burocrático) y mirar por primera vez hacia fuera, más allá de las fronteras de la organización. Se descubrió que vivimos en una sociedad caracterizada por la interdependencia que existe entre cada organización y las demás, que constituyen su ambiente externo. Los horizontes de la teoría de la administración se empezaron a ampliar y a proyectar hacia fuera de la organización. Así, se dejó a un lado el catecismo prescriptivo y normativo, y se iniciaba el camino hacia una visión explicativa y descriptiva de las organizaciones y de su administración con un sesgo marcadamente crítico. Por primera vez apareció una corriente que fusionaba teorías aparentemente contradictorias, como la teoría clásica y la escuela de las relaciones humanas, con sus respectivos conceptos, para adoptar un enfoque más amplio.[2]

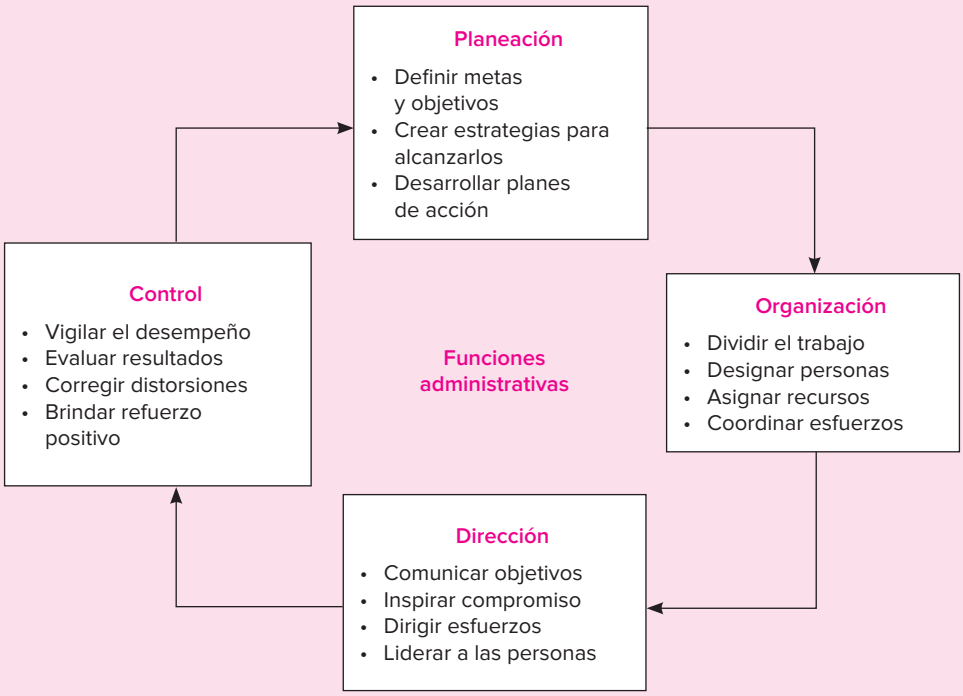
Teoría neoclásica de la administración

Hasta ese momento, la teoría de la administración enseñaba reglas y principios universales para manejar la certidumbre y lo previsible. El gran cambio empezó en la década de 1950, cuando apareció la teoría neoclásica de la administración, que retomó los principios clásicos, los actualizó y adaptó a la época, haciéndolos menos prescriptivos y normativos. También se le llama escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas:

1. **Planeación:** fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia dónde se dirige la organización.
2. **Organización:** fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos (diferenciación); también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado (integración).
3. **Dirección:** fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos con éxito. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización.
4. **Control:** fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.

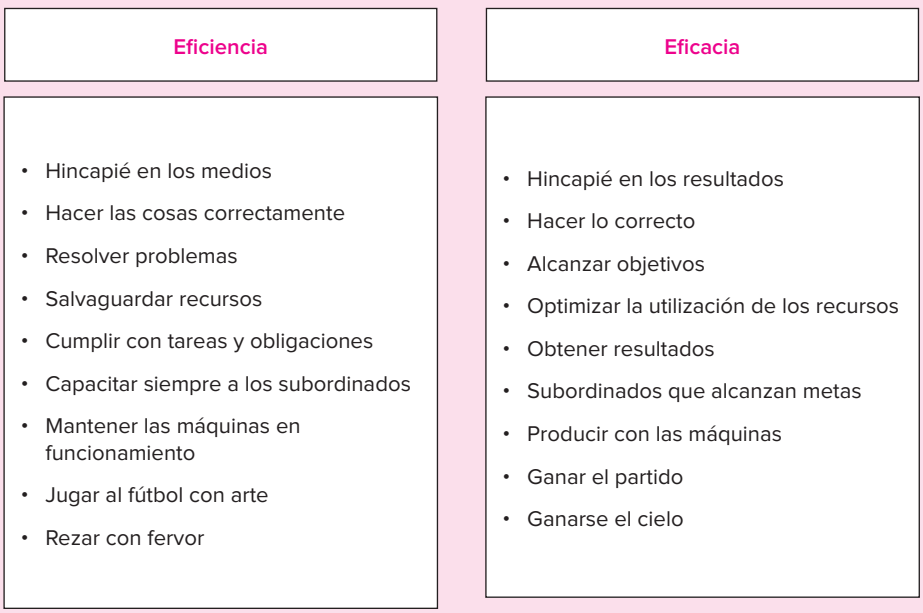
Así, en todos los niveles de la organización, sea la presidencia, la dirección, la gerencia o la supervisión, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de alcanzar los objetivos de la organización. En realidad, el administrador alcanza estos resultados no sólo con su trabajo individual, sino gracias al esfuerzo unido y coordinado de las personas que laboran bajo su dirección.

Al mismo tiempo, se analiza la organización en términos de eficiencia y eficacia. La eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponibles; hace la relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas. La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados, que se deben planear y organizar debidamente con el fin de asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficacia mide el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios). La eficacia se centra en la consecución de los objetivos perseguidos. En la medida en que el administrador se preocupe por hacer las cosas correctamente, por la mejor utilización de los recursos disponibles, buscará la eficiencia. Por otra parte, cuando se preocupe por alcanzar los objetivos, estará buscando la eficacia.



• **Figura 3.3** Las cuatro funciones administrativas.[2]

A pesar de que esta búsqueda simultánea de la eficiencia y la eficacia sea paradójica, desde el punto de vista neoclásico ambas metas son un factor clave para el éxito de las organizaciones.


Eficiencia
• Hincapié en los medios
• Hacer las cosas correctamente
• Resolver problemas
• Salvaguardar recursos
• Cumplir con tareas y obligaciones
• Capacitar siempre a los subordinados
• Mantener las máquinas en funcionamiento
• Jugar al fútbol con arte
• Rezar con fervor
Eficacia
• Hincapié en los resultados
• Hacer lo correcto
• Alcanzar objetivos
• Optimizar la utilización de los recursos
• Obtener resultados
• Subordinados que alcanzan metas
• Producir con las máquinas
• Ganar el partido
• Ganarse el cielo

• **Figura 3.4** Diferencias entre eficiencia y eficacia.

Cuadro 3.6 Aportación de la teoría neoclásica al CO

• Principios generales de administración	• Amplitud administrativa
• Enfoque ecléctico de la organización	• Centralización contra descentralización
• Administración como técnica social	• Funciones del administrador
• Equilibrio entre eficiencia y eficacia	• Proceso administrativo
• División del trabajo de la organización	• Autoridad y poder
• Especialización	• Tipos de organización
• Jerarquía	• Tipos de departamentalización
• Administración por objetivos (APO)	

Le teoría neoclásica también produjo la llamada administración por objetivos (APO).[2] La idea era no hacer hincapié en los medios o los métodos, sino en los objetivos que debería alcanzar la organización. La APO significó una revolución dentro de las empresas: el énfasis en los fines y objetivos, y no sólo en los medios y métodos de trabajo.

De vuelta al caso de apoyo:

Plug-On

Al principio, cuando estudió la teoría de la administración, Pedro Menéndez aprendió mucho sobre la eficiencia y la eficacia, la productividad, la eliminación de desperdicios, la estructura de la organización, la departamentalización y otros conceptos importantes relacionados con las tareas y la estructura. Todo ello puede ayudarle a organizar mejor Plug-On y a obtener mejores resultados con los recursos disponibles. Pero Menéndez considera que todos esos conceptos sólo mejoran aquello que la empresa ya tiene. En su opinión, todos esos conceptos se relacionan con el mecanismo típico de los sistemas cerrados. ¿Usted qué opina?

La tercera ola: el enfoque en las personas

El enfoque en las personas cambió radicalmente la teoría de la administración. Los seguidores de la administración científica y de la teoría clásica no se preocupaban por comprobar sus ideas por medio de investigaciones científicas ni por las personas y sus diferencias individuales. Esa omisión fue corregida en la década de 1920, cuando algunos investigadores comenzaron a utilizar métodos científicos para evaluar la teoría en la práctica y analizar el papel de los grupos sociales en la eficiencia de las organizaciones.

Escuela de las relaciones humanas

La investigación de Hawthorne comenzó en 1924 en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, cerca de Chicago, Illinois. Fue uno de los primeros intentos por utilizar técnicas científicas para estudiar el comportamiento humano en el trabajo.[27] La investigación se desarrolló en tres etapas y evaluaba los efectos que diversas condiciones físicas y prácticas administrativas tenían en la eficiencia en el centro de trabajo. El cuadro 3.7 presenta una idea general de las tres etapas de los experimentos de Hawthorne.

Cuadro 3.7 Resultados de los experimentos de Hawthorne

Experimento	Cambios efectuados	Resultados alcanzados
1. Estudio sobre la iluminación	Condiciones de iluminación en el centro de trabajo	Aumento de productividad con casi todos los niveles de luminosidad
2. Primera prueba de montaje de luminarias	Simplificación del trabajo, horario de trabajo más corto, pausas para descansar, supervisión amistosa, pago de incentivos salariales	Aumento de productividad de 30%
Segunda prueba de montaje de luminarias	Nuevo pago de incentivos, horario de trabajo más corto, más pausas para descansar, supervisión más amistosa	Aumento de productividad de 12% y nuevo aumento de productividad de 15%
3. Programa de entrevistas	Entrevistas con todos los trabajadores para conocer sus expectativas	Descubrimiento de la presencia de normas informales de productividad

A pesar de la evidente fragilidad de los métodos y las técnicas aplicadas, los experimentos de Hawthorne demostraron que los cambios en el pago de incentivos salariales, en las tareas ejecutadas, en los periodos de descanso y en el horario de trabajo provocaron mejoras en la productividad, las cuales, en un inicio, fueron atribuidas al factor humano.[28] Además, los estudios de Hawthorne despertaron dudas sobre los principios de la administración que se habían aplicado hasta entonces, los cuales se concentraban en la eficiencia. Los experimentos contribuyeron al surgimiento del llamado enfoque de las relaciones humanas, que consideraba a las personas —más que al método de trabajo— como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones.[29] La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionados con la comunicación y la motivación. Sus principales conclusiones fueron:[2]

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
2. El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.
4. El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otros, de ser reconocido y de recibir una comunicación adecuada. De ahí el concepto de *homo social,* en contraposición al concepto de *homo economicus* que imperaba en aquellos años.
5. La civilización industrializada causa la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y los grupos informales y religiosos.
6. Los métodos organizacionales de la época coincidían en la eficiencia y no en la cooperación humana, mucho menos en los objetivos humanos, lo cual propiciaba conflictos sociales en la sociedad industrial. De ahí la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados.

No obstante, aun cuando la teoría de las relaciones humanas era más democrática y participativa, seguía siendo básicamente prescriptiva y normativa y, hasta cierto punto parcial y tendenciosa, es decir, indicaba cómo liderar y motivar a las personas para que alcanzaran los objetivos de la organización.

Teoría conductual de la administración

Tras el descrédito del movimiento de las relaciones humanas debido a su carácter eminentemente manipulador, los psicólogos organizacionales empezaron a adoptar un enfoque más amplio y liberal con la llamada teoría conductual de la administración, o sea el *conductismo* en la administración. Con una visión explicativa y descriptiva, esta corriente empezó a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pudiese adecuarlos a las situaciones que se le presentaran. La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad de la organización y la reducción del conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.[2]

La teoría conductual se deriva de la escuela de las relaciones humanas y surgió en la década de 1950 con la teoría de las decisiones,[30] la cual demostraba que una organización es un sistema de determinaciones, es decir, las personas toman decisiones constantemente sobre su participación y su permanencia en la organización.

Más adelante, Douglas McGregor (1906-1964)[31] llamó la atención sobre el enorme contraste filosófico que existía entre el enfoque tradicional de la administración científica y los principios de la administración, y el enfoque de las relaciones humanas. Empleó el término teoría X para describir las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas.

En el cuadro 3.10 se observa que la tarea de los gerentes puede resultar completamente diferente según las premisas que apliquen.

Poco después empezaron a surgir nuevas propuestas sobre la motivación humana.

Como estudiaremos más adelante, en el capítulo sobre la motivación, Maslow y Herzberg desarrollaron una teoría sobre la motivación en el trabajo. En poco tiempo, la teoría conductual cambió totalmente la teoría de la administración.

Cuadro 3.8 Aportación de la teoría de las relaciones humanas al CO

• Comportamiento social de las personas	• Importancia del contenido del puesto
• Grupos informales	• Comunicación humana
• Relaciones humanas en el trabajo	• Organización informal
• Dinámica de grupo	• Proceso de cambio
• Primeros estudios sobre la motivación	• Moral y clima de la organización
• Primeros estudios sobre el liderazgo	• Administración participativa

Cuadro 3.9 Las premisas de la teoría X y la teoría Y[32]

Teoría X	Teoría Y
1. Las personas normales tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán siempre que puedan.	1. Realizar un esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como descansar y reposar. La persona promedio no tiene una aversión inherente al trabajo.
2. Como la mayoría de las personas detesta el trabajo, es preciso presionarlas, controlarlas, dirigirlas o amenazarlas con una sanción para que pongan empeño en alcanzar los objetivos de las organizaciones.	2. El control externo y la amenaza de sanción no son los únicos medios para dirigir el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. Las personas aplicarán su autocontrol y autodirección para poder alcanzar objetivos con los cuales se sienten involucradas.
3. La persona promedio prefiere recibir órdenes, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere tener, sobre todo, seguridad y estabilidad.	3. La dedicación a los objetivos está relacionada con las recompensas asociadas a su consecución. Las recompensas más significativas, como la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, pueden ser resultado directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.
	4. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el hincapié en la seguridad no son características inherentes a los seres humanos. La mayoría de las personas aprende a buscar y a aceptar responsabilidad.
	5. La imaginación, la inventiva, la creatividad y la capacidad para utilizar esas cualidades para la solución de los problemas de la organización son características que se encuentran entre las personas.

En lugar de concentrarse en la estructura de organización, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirigió a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización.

Inspirado por esos nuevos conceptos, surgió recientemente el movimiento del desarrollo organizacional (DO), con el propósito de crear y desarrollar modelos de cambio planeado, a fin de facilitar la rápida adaptación de las empresas a la dinámica del mundo moderno.[2] El DO surgió repentinamente gracias al trabajo de consultores organizacionales preocupados por crear modelos que facilitarán sus servicios de consultoría basados en el comportamiento.

De vuelta al caso de apoyo:

Plug-On

Pedro Menéndez sabía que los aspectos estructurales son importantes para su empresa porque son la base de sus operaciones cotidianas. Sin embargo, como director

Cuadro 3.10 La tarea de los gerentes en la teoría X y en la teoría Y[33]

Teoría X	Teoría Y
1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, sólo en aras de la eficiencia económica.	1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, en aras de los objetivos económicos.
2. La función del gerente es motivar a los trabajadores, dirigir sus esfuerzos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos para que satisfagan las necesidades de la organización.	2. Dado que las personas están motivadas por el desempeño, tienen potencial para el desarrollo, pueden asumir responsabilidades y están dispuestas a trabajar para alcanzar las metas de la organización, los gerentes son responsables de capacitarlas para que reconozcan y desarrollen esas capacidades básicas.
3. Sin tal intervención activa de los gerentes, las personas permanecerían pasivas o reticentes ante las necesidades de la organización. Los trabajadores deben ser persuadidos, castigados y recompensados para bien de la empresa.	3. La tarea esencial de la administración es organizar las condiciones de la organización y los métodos de operación de tal forma que trabajar para alcanzar los objetivos de la organización también sea la mejor manera en que las personas puedan alcanzar sus metas personales.

Cuadro 3.11 Aportación de la teoría conductual al CO

• Motivación	• Concepto de hombre administrativo
• Estilos de administración	• Tipos de miembros
• Sistemas de administración	• Conflictos organizacionales
• Concepto de organización	• Enfoque en las personas
• Proceso de toma de decisiones	• Grupos y equipos
• Comportamiento organizacional	• Análisis de la organización por medio del comportamiento
• Administración participativa	• Desarrollo organizacional (DO)
• Enfoque descriptivo y explicativo	

presidente de Plug-On, Menéndez sabe que debe dar poder a las personas. Sabe que su estilo de administración, y también el de sus principales ejecutivos, es fundamental para que las personas lleven a su empresa al éxito. Todo es cuestión de comportamiento. Eso significa crear condiciones para que las personas que trabajan con uno estén dispuestas a cooperar en forma irrestricta. ¿Cómo conseguirlo?

La cuarta ola: el enfoque en el entorno

El enfoque en el entorno surgió en la década de 1960, con el enfoque en los sistemas abiertos. La organización es vista como un sistema, un conjunto integrado de elementos interrelacionados que busca alcanzar determinados objetivos y que está en constante interacción con su entorno. A partir de entonces se empezó a tomar en cuenta el entorno, todo lo que envuelve a la organización, en contraposición con el ambiente interno, llamado cultura organizacional, que analizaremos más adelante. El paso fundamental de esta corriente fue la inclusión de la teoría de los sistemas y el posterior surgimiento de la teoría de las contingencias como parte de la teoría de la administración.[2]

Las primeras nociones sobre el entorno surgieron con Emery y Trist,[34] quienes desarrollaron la idea de que el entorno que circunda la organización es el origen de los recursos necesarios y, al mismo tiempo, el destino de los productos acabados. Además, es fuente de oportunidades y de amenazas. Según esta concepción, la supervivencia de la organización depende de la percepción de los entornos y de la adaptación a sus demandas. Cada organización responde de manera distinta a las diferentes condiciones en el entorno. Esta idea fue la base de los principales modelos de comportamiento macroorganizacional y sistémico, que veremos a continuación.

El entorno puede ser simple cuando está compuesto por pocas partes, como proveedores, clientes y competidores. Éste sería el caso de una gasolinera que opera en un contexto simple y fácil de conocer. Solicita materia prima a un único distribuidor de combustible, vende casi exclusivamente a clientes que quieren comprar gasolina o lubricantes para sus automóviles y debe estar atenta a las actividades competitivas de otros expendios cercanos. Pero el ambiente puede ser vasto y complejo, por ejemplo el de los fabricantes de automóviles, como Volkswagen, General Motors o Ford, que tienen un gran número de proveedores, muchos y diferentes tipos de clientes e innumerables competidores, nacionales y extranjeros. Cuando el entorno es complejo, las organizaciones tienen dificultades para comprenderlo e interpretarlo adecuadamente.[35]

Teoría de los sistemas

Un poco antes, en las décadas de 1950 y 1960, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy dio a conocer las bases de la teoría general de los sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario que buscaba guiar la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias.[36,37] Era la búsqueda de la globalidad en el campo científico. No pasó mucho tiempo para que la TGS llegara a la administración, lo que causó una auténtica revolución, pues sustituyó la visión internalizada con una visión más amplia e incluyente. El punto focal del estudio cambió de manera radical. De pronto, la teoría administrativa se volvió extrovertida en el estudio de las organizaciones. Las fronteras de la organización fueron sobrepasadas y el entorno externo se convirtió en el elemento básico del formato y del comportamiento organizacional. En lugar de estudiar las organizaciones por dentro, se les analizaba desde fuera, del entorno hacia su interior, del elemento mayor y condicionante hacia el elemento menor y condicionado; de la variable independiente hacia la dependiente. A fin de cuentas, el entorno está constituido por otras organizaciones.

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operan con datos-energía-materia para producir informaciones-energía-materia.[2] Los elementos que forman partes u órganos del sistema se llaman subsistemas. Los sistemas pueden ser físicos o concretos (*hardware*) o abstractos

Cuadro 3.12 La revolución del enfoque sistémico[2]

Enfoque tradicional	Enfoque sistémico
Reduccionismo: división del trabajo de la organización	*Expansionismo*: visión global y holística
Pensamiento analítico: descomposición del todo	*Pensamiento sintético*: el sistema como parte de un sistema mayor
Mecanicismo: relación lineal de causa-efecto	*Teleología*: el sistema como entidad global y funcional en busca de objetivos y fines.

y conceptuales (*software*). Pueden ser cerrados (o mecánicos, con relaciones conocidas con el medio exterior) o abiertos (en continua interacción con el entorno incomprensible). Además, el sistema puede ser representado por medio de modelos. Un modelo es una representación simplificada de un sistema o de una parte de la realidad.

La principal aportación del enfoque sistémico al CO es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno.

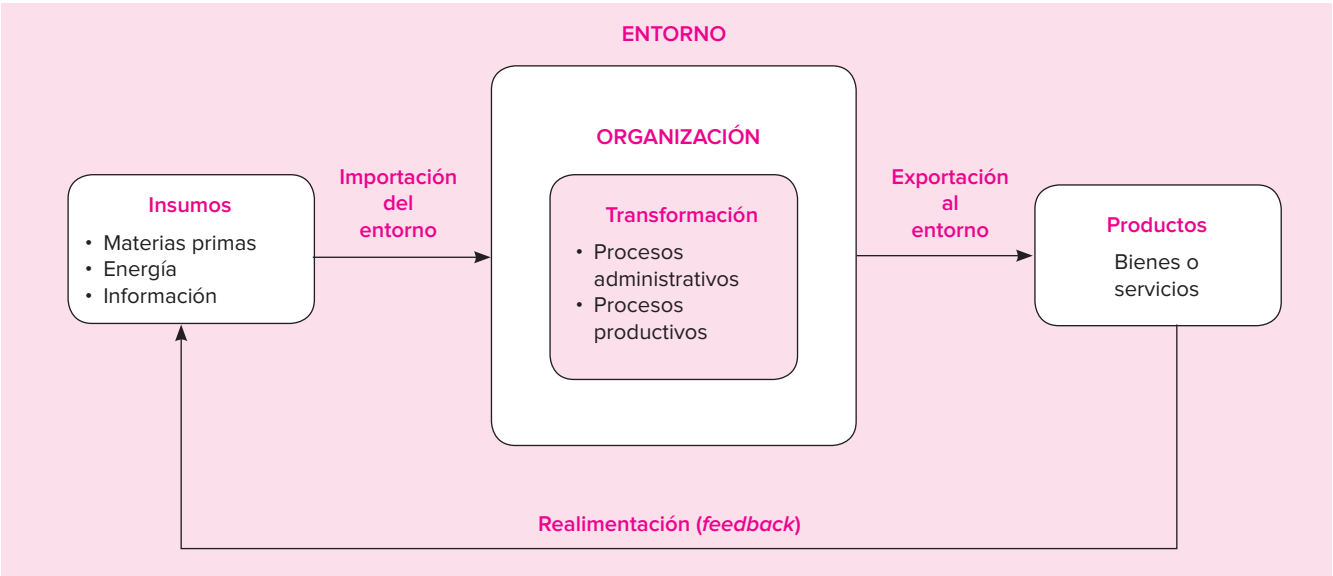
Sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock concibieron la organización como un sistema sociotécnico que interactúa continuamente con el entorno que lo rodea.[38,39] Toda organización está formada por dos subsistemas:

1. **El subsistema técnico,** que abarca las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las instalaciones y las técnicas de las operaciones, el entorno físico y la forma en que está dispuesto, así como la duración de operación de las tareas. El subsistema técnico abarca la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
2. **El subsistema social,** que incluye las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Los dos subsistemas se interrelacionan e integran entre sí de manera dinámica.

Recientemente, Katz y Kahn[40] presentaron un enfoque más amplio de las organizaciones como sistemas abiertos. En su opinión:

1. **Las organizaciones son sistemas abiertos.** Presentan características de importación (entradas), transformación (procesamiento) y exportación (salidas) en relación con su entorno. Además, son ciclos de hechos que se repiten. Generan una entropía negativa (negentropía) para obtener reservas de energía y detener el proceso de la entropía. La información es el insumo que proporciona la realimentación negativa a efecto de mantener el estado del sistema y sus fronteras, además de un proceso de decodificación adecuado para reaccionar en forma



• **Figura 3.5** Las organizaciones como sistemas abiertos.

selectiva sólo ante las señales de información a las cuales esté sintonizado. La confusión y la complicación del entorno son racionalizadas por el sistema por medio de categorías significativas y simplificadas.

2. **Estado firme y homeostasis dinámica.** El sistema abierto trata de mantener cierta constancia en el intercambio de la energía que importa y la que exporta del entorno, lo que asegura la dinámica organizacional y evita el proceso de entropía. Se caracteriza por un estado firme, es decir, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes permanecen estables a pesar de las variaciones en el entorno externo.
3. **Diferenciación.** Como todo sistema abierto, la organización tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, y ello también provoca la multiplicación de funciones y la diferenciación interna.
4. **Equifinalidad.** El sistema abierto puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo final, pero partiendo de condiciones iniciales diferentes. En la medida que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos regulatorios (homeostasis) para regular sus operaciones, se puede reducir la cantidad de la equifinalidad. Sin embargo, la equifinalidad permanece, es decir, existe más de una manera o sistema para producir un resultado determinado, o existe más de un camino para la consecución de un objetivo. El estado estable se puede alcanzar a partir de condiciones iniciales diferentes y por distintos medios.
5. **Límites o fronteras.** Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen límites o fronteras, o sea, barreras entre los sistemas y su entorno. Los límites o fronteras definen el ámbito de acción del sistema, así como su grado de apertura en relación con el entorno.
6. **Cultura y clima organizacionales.** Toda organización crea su cultura, con tabúes, usos y costumbres propios. La cultura del sistema está formada por las normas y los valores del sistema formal, su reinterpretación en el sistema formal, y las disputas internas y externas de los miembros de la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de la comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema.
7. **Eficiencia y eficacia de la organización.** La eficiencia de la organización se refiere a la cantidad de insumos que entran en una organización y resultan en productos y la cantidad de insumos que absorbe el sistema. La eficiencia tiene que ver con la necesidad de supervivencia de la organización. Por otra parte, la eficacia organizacional se refiere a la medida en que todas las formas de rendimiento para la organización alcanzan su máximo nivel posible, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia de la organización y su capacidad para obtener condiciones ventajosas o entradas de lo que necesita. La eficiencia trata de lograr incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia trata de maximizar el rendimiento para la organización por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (extraeconómicos).
8. **La organización como sistema de roles.** Un rol es el conjunto de actividades que se requieren de una persona que ocupa un puesto determinado en una organización. La organización está compuesta por funciones o agrupaciones de actividades que se esperan de las personas y de conjuntos de papeles o de grupos que se sobreponen, cada uno formado por personas que tienen esas expectativas en relación con un individuo determinado. La organización es una estructura de roles o, mejor dicho, un sistema de funciones.

La teoría de los sistemas demostró con claridad la brutal confrontación entre los enfoques del sistema cerrado, como la teoría clásica y el modelo burocrático, y los enfoques del sistema abierto, como la teoría de las contingencias. Por una parte, los enfoques rígidos y mecanicistas y, por otra, los enfoques flexibles y adaptables a las circunstancias del entorno.

La teoría de los sistemas abrió la puerta a los nuevos enfoques de la administración y a una visión más amplia de las organizaciones.

Cuadro 3.13 Aportación de la teoría de los sistemas al CO

• Organización como sistema abierto	• Proceso de toma de decisiones
• Concepto de modelo organizacional	• Investigación de las operaciones
• Concepto de entrada, salida y proceso	• Tipos y parámetros de los sistemas
• Concepto de la caja negra	• Enfoque sociotécnico
• Concepto de información y realimentación	• Análisis sistémico de las organizaciones
• Concepto de homeostasis	• Concepto de hombre funcional
• Introducción de la automatización y la informática	• Nuevo enfoque de la organización
• Enfoque explicativo y descriptivo	• Concepto del entorno

Teoría de las contingencias

En 1961, Burns y Stalker, dos sociólogos industriales ingleses, investigaron 20 industrias para conocer la relación entre las prácticas administrativas y el entorno en el que se desarrollan.[41] Quedaron impresionados ante la diversidad de métodos y procedimientos administrativos que encontraron y clasificaron las industrias investigadas en dos categorías: organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que las organizaciones mecanicistas son adecuadas para un entorno de condiciones estables y permanentes, mientras que las organizaciones orgánicas son más adecuadas para un entorno de cambio e innovación.

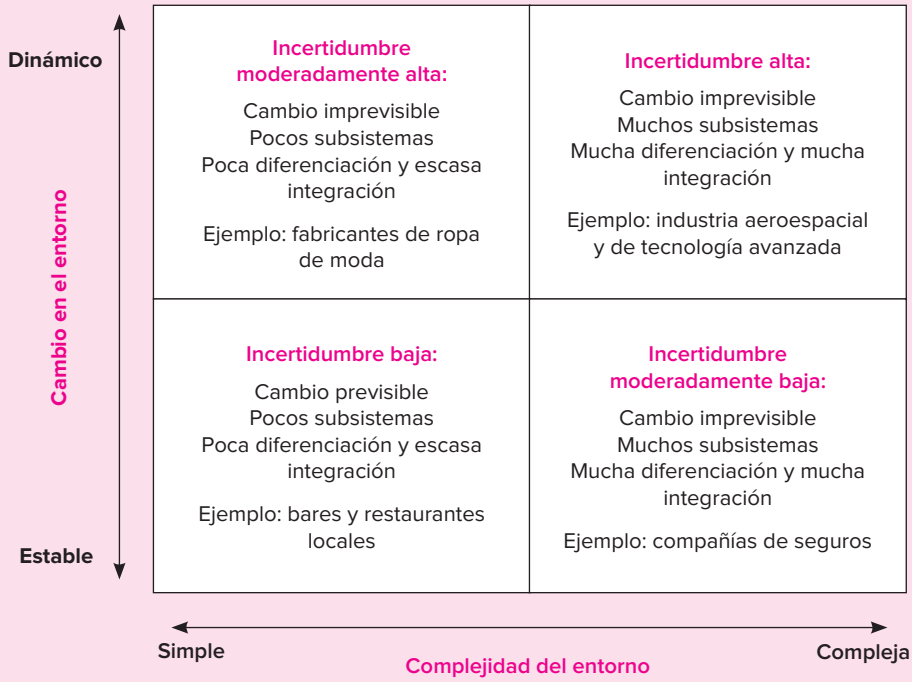
Más adelante, en la década de 1970, Lawrence y Lorsch publicaron los resultados de su investigación sobre el entorno de la organización y contribuyeron a que surgiera la teoría de las contingencias.[42] Llegaron a la conclusión de que las empresas utilizan dos mecanismos básicos para su funcionamiento: la diferenciación y la integración administrativas. La diferenciación es la división de la organización en subsistemas o departamentos, cada uno de los cuales desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado. Cada subsistema o departamento tiende a reaccionar sólo a aquella parte del entorno que es relevante para su tarea específica. Cada departamento desarrolla una estructura y un enfoque específicos para adaptarse a las distintas demandas de la organización. Del entorno general surgen entornos específicos y a cada uno corresponde un subsistema o departamento de la organización. La integración es el proceso contrario: las presiones que provienen del entorno general de la organización hacen que ésta busque la unidad de esfuerzos y la coordinación de sus diversos subsistemas o departamentos. Los dos estados (diferenciación e integración) son opuestos y antagónicos; así, cuanto más diferenciada sea una organización, más difícil será conciliar los puntos de vista de los subsistemas o departamentos y obtener una colaboración e integración efectiva. A medida que las organizaciones crecen sus áreas se diferencian, pero el funcionamiento de todas debe estar integrado para que el sistema entero sea viable. Las organizaciones que más se acerquen a las características de diferenciación e integración que demande el entorno tendrán más éxito.[43] Para entender a una organización primero se debe comprender su entorno.

El enfoque de contingencias es amplio e integrador. Busca mantener el enfoque interno en las tareas, en las personas y en la estructura de organización. Ahora también se enfoca en el crecimiento y en la supervivencia de las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante. Además, la teoría de las contingencias se basa en la adaptación de la teoría de la administración al entorno; es decir, todo es relativo y contingente; nada es absoluto y no existe una manera única y exclusiva de administrar u organizar. Todo depende de las condiciones del contexto en el cual operan las empresas, como sistemas abiertos cuyas entradas y salidas dependen del ambiente. Las empresas exitosas son aquellas que aprenden a adaptarse a las exigencias del entorno, que saben explorar las oportunidades y esquivar las amenazas que provienen de éste. Las empresas que no aprenden a adaptarse a las condiciones de su ambiente tienden a desaparecer, como si hubiese una selección natural de las especies organizacionales. Hoy sabemos que la teoría de la evolución ha sido cuestionada debido a que se han descubierto cambios drásticos y repentinos en las especies, reacciones de adaptación al medio. La evolución fue mucho más radical y discontinua de lo que pregonaba la doctrina darwiniana.

Sabemos también que el entorno de las organizaciones es vasto, poco claro y complejo. Por lo tanto, la percepción que las empresas tienen es limitada, parcial y subjetiva; no pueden aprender toda la grandeza y complejidad de su entor-

Cuadro 3.14 Características de los sistemas mecánicos y orgánicos[2]

Características	Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
Estructura de organización	Burocrática, rígida, definitiva y permanente	Flexible, adaptable, mutable y transitoria
Autoridad	Basada en la jerarquía y en el mando	Basada en el conocimiento y en la consulta recíproca
Diseño de puestos	Definitivo y permanente. Puestos estables con ocupantes especialistas	Provisional y cambiante. Los puestos son redefinidos constantemente con ocupantes polivalentes
Proceso de toma de decisiones	Centralizado en la cúpula de la organización	Descentralizado en la base de la organización
Comunicaciones	Verticales y formales	Horizontales y laterales
Confiabilidad	Reglas y reglamentos formalizados por escrito e impuestos por la organización	Personas emprendedoras. Las comunicaciones son informales e intensas
Principios predominantes	Típicos de la teoría clásica	Típicos de las relaciones humanas
Entorno favorable	Estable, inmutable y permanente	Inestable, mutable y dinámico



• **Figura 3.6** La percepción del entorno y la percepción de la incertidumbre del entorno.[44]

no ni asimilar toda la información que éste genera. Sus órganos sensoriales y sus mecanismos de percepción son insuficientes para ello. Las empresas aún son miopes para visualizar sus campos de acción y de maniobra en el mundo. Su perspectiva todavía es muy corta y estrecha.

La teoría de las contingencias es la etapa más reciente de la teoría de la administración. Su objetivo es una administración ampliada, sin fronteras en el tiempo y el espacio, con una visión dirigida hacia el futuro y hacia el entorno circundante.

De vuelta al caso de apoyo:

Plug-On

Como director presidente de Plug-On, Pedro Menéndez piensa que no puede concentrarse sólo en los aspectos internos de su empresa. Éstos son importantes, pero no tan determinantes para el éxito de la organización. Debe mirar más lejos y hacia fuera para poder comprender el

Cuadro 3.15 Aportación de la teoría de las contingencias al CO

• Relatividad de la administración	• Nuevas estructuras organizacionales
• Concepto de organización	• Diseño organizacional flexible
• Sistemas mecánicos y orgánicos	• Estructura matricial
• Concepto de entorno	• Organización por equipos
• Tipología del entorno	• Enfoque basado en redes
• Hincapié en la tecnología	• Concepto de hombre complejo
• Tipología de la tecnología	• Modelos de contingencias de la motivación
• Análisis del entorno	• Modelos de contingencias del liderazgo
• Niveles de la organización	• Enfoques descriptivo y explicativo
• Cambio organizacional	• Capacidad de adaptación al entorno

entorno de negocios de su organización y aprovechar las oportunidades que surjan. Lo más importante no es lo que ocurre dentro de su empresa, sino la relación de ésta con un contexto más amplio. ¿Qué piensa usted de esto?

Los tiempos modernos

Con el advenimiento de la era del conocimiento los fundamentos de la era industrial comenzaron a quedar rebasados. Las transformaciones son cada vez más rápidas, intensas y discontinuas. La falta de continuidad significa que los cambios ya no son lineales ni secuenciales y tampoco tienen una relación causa-efecto, sino que son diversos y sus puntos de referencia son totalmente diferentes de los del pasado. La proyección del pasado y la extrapolación del presente no funcionan, pues los cambios no guardan similitud alguna con hechos anteriores. Así, la economía saludable es aquella que rompe el equilibrio por medio de la innovación tecnológica. La actitud productiva no consiste en tratar de optimizar lo que ya existe, sino es innovar por medio de lo que Joseph Schumpeter llama destrucción creativa, destruir para crear algo completamente nuevo. Las etapas por las que ha atravesado el mundo han estado determinadas por actividades económicas diferentes, como la agricultura, la industria y, ahora, el conocimiento.

La era del conocimiento está provocando cambios cada vez más rápidos y profundos. La influencia de la tecnología de la información (TI), la unión de la computadora con la televisión y las telecomunicaciones, que invade la vida de las organizaciones y las personas, está provocando profundas transformaciones. Además han surgido algunas soluciones como las siguientes:

1. **Mejora continua.** Se trata de una técnica para el cambio organizacional suave y continuo que se basa en las actividades de grupos de personas. Busca la calidad de los productos y los servicios dentro de programas de largo plazo que privilegian la mejoría gradual y paso a paso por medio de una intensa colaboración y participación de las personas. Es un enfoque incremental y participativo para alcanzar la excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.[45-47]
2. **Calidad total.** Si bien la mejora continua es aplicable en las operaciones, la calidad total extiende el concepto a todos los niveles de la organización, desde el personal

Enfoque	Teorías de la administración	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Organización racional del trabajo
En la estructura de organización	Teoría clásica	Organización formal Principios generales de la administración
	Teoría de la burocracia	Organización burocrática formal Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal Análisis interno y externo de la organización
	Teoría neoclásica	Centralización contra descentralización Funciones del administrador Administración por objetivos (APO)
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Dinámica de grupo Motivación, liderazgo y comunicación
	Teoría del comportamiento	Teoría de las decisiones Estilos de administración Cambio organizacional planeado
En el entorno	Teoría de los sistemas	Concepto de sistema abierto
	Teoría de las contingencias	Análisis del entorno Relatividad de la administración

• **Figura 3.7** Las principales teorías de la administración y sus enfoques.[2]

de oficina y de fábrica hasta la alta dirección, y demanda que todos se involucren por completo. Al igual que la mejora continua, la calidad total es una técnica incremental para obtener la excelencia en la calidad de productos y procesos. El objetivo es ir incrementando el valor en forma continua.[48-50]

3. **Reingeniería.** Fue una reacción ante el colosal abismo que existía entre los cambios del entorno, veloces e intensos, y la total incapacidad de las organizaciones para adaptarse a ellos. La reingeniería significa hacer una ingeniería nueva y diferente de la estructura de una organización. Implica una reconstrucción general y no sólo una reforma total o parcial de la empresa. La reingeniería se basa en procesos empresariales horizontales que cruzan diferentes fronteras departamentales hasta llegar al cliente. Se basa en cuatro características: es fundamental, radical, drástica y se concentra en los procesos, no en funciones o tareas.[25,51-53]
4. ***Benchmarking*:** Se trata de un proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes.[25,51-53] Esto permite comparar procesos y prácticas administrativas para identificar lo mejor y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.[54,55]
5. **Equipos de alto desempeño.** Se caracterizan por una alta participación de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras a los cambios en el entorno de negocios para atender las crecientes demandas de los clientes.[2] Las organizaciones están migrando aceleradamente al trabajo en equipo o trabajo colaborativo. Nunca se habló tanto en equipos como ahora. Pero no basta con crear y desarrollar equipos; también es necesario hacer que alcancen un desempeño excelente. Más adelante trataremos este tema.

Complejidad

La complejidad constituye una nueva visión de las ciencias. La teoría de la complejidad es la parte de la ciencia que trata de lo emergente, la física cuántica, la biología molecular, la inteligencia artificial y la forma en que los organismos aprenden y se adaptan. La complejidad demuestra que la ciencia ha abandonado el determinismo y acepta el indeterminismo y la incertidumbre inherentes al hombre y a sus sociedades; también ha desechado el ideal de la objetividad como única forma válida de conocimiento, y ha asumido la subjetividad, que es la principal característica de la condición humana. La complejidad significa la imposibilidad de alcanzar un conocimiento completo y que no se puede tener certeza sobre lo que es incierto.[56] La administración y el CO han empezado a incorporar estos conceptos.

Teoría del caos

Caos es una palabra que tradicionalmente se asocia con desorden. En la ciencia moderna, el caos es un orden disfrazado de aleatoriedad. Lo que parece caótico es, en realidad, un producto subliminal, en el cual pequeñas perturbaciones pueden ocasionar grandes efectos debido a que el universo no es lineal. El estado de equilibrio, el determinismo y la causalidad lineal son casos muy singulares y raros en un universo primordialmente evolutivo, donde todo está en flujo, transformación y cambio. Todo lo que forma parte de la naturaleza cambia y evoluciona continuamente, en el universo no hay nada pasivo o estable. En el fondo, no existen cambios en el universo; lo que existe es el cambio. Según la teoría del caos, el desorden, la inestabilidad y el azar constituyen la norma, la regla y la ley en el campo científico. Estas ideas han dejado marca en el terreno de las organizaciones y de su administración. A fin de cuentas, seguimos buscando orden y certidumbre en un mundo cargado de incertidumbre e inestabilidad. Los modelos de administración basados en la vieja visión de equilibrio y orden han caducado. La ciencia demuestra que el sistema vivo es, por sí mismo, el centro del universo y su fin es producir su identidad. El sistema procura interactuar con el entorno externo con base en una lógica que dé prioridad a la afirmación de su identidad, aunque para ello deba actualizarla permanentemente.[2] Ese concepto de autoorganización es fundamental. La organización es, por tanto, activa: produce y almacena energía y la consume. Produce entropía, es decir, la degradación del sistema y de sí misma, al mismo tiempo que produce negentropía, o sea la regeneración del sistema y de sí misma. También es al mismo tiempo organización en el sentido estricto, es decir, un proceso permanente de reacomodo de aquello que siempre tiende a desorganizarse, y autoorganización, o sea un proceso permanente de reestructuración de sí misma.[2]

La eterna búsqueda de la eficiencia y la eficacia

Las organizaciones deben ser consideradas simultáneamente desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia. La realidad es que en la mayoría de las organizaciones los dos conceptos no van de la mano.

La eficiencia indica en qué medida se utilizan los recursos disponibles. En la práctica, es una relación entre entradas (insumos) y salidas (resultados) o, en otros términos, una relación entre costos y beneficios. La eficiencia se enfoca en la mejor manera (*the best way*) de hacer las cosas (métodos o procedimientos) con el fin de que los recursos (personas, máquinas, equipos y materias primas) se utilicen de la manera más racional posible. La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados, los cuales deben estar debidamente planeados y organizados para asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficiencia no se ocupa de los fines, sino simplemente de los medios.

La eficacia es una medida de la obtención de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad

para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de productos, sean bienes o servicios.

A fin de cuentas, ¿qué es una organización eficaz?

Una organización alcanza la eficacia cuando reúne tres condiciones esenciales:[57]

1. Consecución de los objetivos.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al entorno.

Para que una organización alcance la eficacia debe cumplir esas tres condiciones esenciales al mismo tiempo. No obstante, la búsqueda de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que impone una organización como sistema abierto. La eficacia y el éxito son un problema complejo debido a las múltiples relaciones entre los elementos ligados a la organización. Eficacia significa la satisfacción de:

- Los clientes.
- La comunidad y la sociedad.
- Los accionistas e inversionistas.
- Los gerentes.
- Los trabajadores.
- Los proveedores, etcétera.

No es una navaja de doble filo, sino de una con infinidad de filos.

A fin de cuentas, ¿qué es una organización excelente?

Una organización alcanza la excelencia cuando cumple los siguientes requisitos internos y externos:

1. Satisfacción de las necesidades de la sociedad en general y del cliente en particular.
2. Generación de un emergente sistémico y creación constante de valor para todos los grupos de interés involucrados.
3. Procesos organizacionales sumamente eficientes y de bajo costo.
4. Calidad y productividad, que se traducen en competitividad.
5. Productos y servicios excelentes que se imponen a los de los competidores.
6. Calidad de vida en el trabajo, es decir, que sea un excelente lugar para laborar.
7. Liderazgo e innovación en el sector, las cuales hacen que la organización sea un punto de referencia (*benchmark*).
8. Valores, ética y responsabilidad social de la organización.

La excelencia de la organización se puede medir o comparar si se asignan puntuaciones a estos requisitos.

A fin de cuentas, ¿qué es una organización exitosa?

El éxito de la organización depende de conseguir varios triunfos:

1. Satisfacer las expectativas financieras de los accionistas (rentabilidad) gracias a las decisiones de compra de los clientes.
2. Satisfacer las expectativas de los clientes, es decir, obtener su fidelidad con productos y servicios que les satisfagan, y tener una mayor participación en el mercado.
3. Cumplir las expectativas sobre los procesos internos, lo cual significa lograr la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios internos para hacer competitiva a la organización.
4. Cumplir las expectativas de los grupos internos de interés y los trabajadores, es decir, lograr satisfacción, ciudadanía organizacional, motivación y entusiasmo.

Cada uno de estos aspectos es un indicador del éxito de la organización.

Caso final

La privatización de Usiminas[58]

El Programa Nacional de Desestatización (PND) brasileño implicó transferir la propiedad de algunas empresas del sector público al privado, a efecto de cumplir tres objetivos estratégicos:

1. Reestructuración competitiva de la industria nacional.
2. Exposición planeada a la competencia internacional.
3. Renovación y actualización de la capacitación tecnológica.

El PND se puso en marcha en el sector siderúrgico debido a la falta de recursos para invertir, además de las trabas burocráticas y una administración inadecuada que llevaron a las empresas a un estado deficitario, con altos niveles de endeudamiento y obsolescencia tecnológica. La privatización de Usiminas para asociarla con empresas japonesas comenzó en 1991 con tres medidas paralelas: eliminación del control de precios, saneamiento financiero y aumento de productividad. La idea era lograr no sólo el desarrollo tecnológico, el crecimiento de la empresa y el éxito comercial, sino también la creación de una cultura laboral basada en la búsqueda de la integración para que los objetivos de trabajadores y empresa se complementen. Más aún, se pretendía asegurar al trabajador la mejor calidad posible de vida, sin pérdida de eficiencia de la empresa. El modelo debía ser incuestionable y transparente para que no se convirtiera en un simple cambio del control estatal al privado. Debía buscar una amplia democratización del capital y un sistema

de administración compartida que asegurara alcanzar el potencial estratégico de la empresa. Los propósitos de la privatización fueron:

1. Autonomía para tomar decisiones estratégicas y definir un nuevo rumbo para la empresa, en sintonía con las tendencias mundiales y del país.
2. Una mayor presencia de los empleados en la vida de la empresa.
3. Aprovechar el potencial de la empresa para crear subsidiarias de asistencia y de consultoría técnica especializada.
4. Incremento de las inversiones, con miras a la modernización y la adecuación de la empresa a las exigencias del mercado.
5. Actualización tecnológica permanente, con un espíritu de excelencia y competitividad.
6. Diversificación, verticalización y asociaciones para nuevos negocios.
7. Consolidación de las conquistas sociales y laborales logradas en la empresa.
8. Democratización del capital, con la participación de socios japoneses, nuevos grupos empresariales nacionales y extranjeros, empleados y colaboradores de la empresa, de clientes, proveedores, instituciones financieras y personas físicas.

Los resultados visibles de la privatización fueron los siguientes:

1. En el campo estratégico:
   a. Autonomía para definir los objetivos de la empresa.
   b. Libertad para trabajar con horizontes estratégicos más amplios.
   c. Autonomía para las nuevas inversiones, diversificación y verticalización de los negocios y formación de alianzas estratégicas.
2. En el campo financiero:
   a. Participación en las operaciones del mercado financiero.
   b. Acceso a créditos de instituciones nacionales y extranjeras, vedados a las empresas estatales.
3. En el campo de la producción y la tecnología:
   a. Diagnóstico tecnológico de la fábrica y planes de modernización y actualización.
   b. Inversiones para la expansión.
   c. Incrementos sustantivos de productividad.
4. En el campo del suministro:
   a. Agilización y simplificación de los procesos de compras, lo que redujo la burocracia.
   b. Libertad para negociar precios y reducción de plazos de contratación de empresas y proveedores.
   c. Adopción del sistema justo a tiempo y reducción de inventarios y del costo de materiales.
5. En el campo comercial:
   a. Flexibilidad y agilidad para negociar en el mercado internacional.
   b. Atención más eficiente a los clientes, con plazos de entrega más cortos.
6. En el campo de los recursos humanos:
   a. Libertad para contratar y despedir y para la aplicación de una política salarial propia.
   b. Readministración del personal y obtención de niveles salariales más altos.
   c. Adaptación de las remuneraciones con base en la eficiencia y la productividad.
   d. Mayor inversión en capacitación del personal.
   e. Ajuste de las funciones y la estructura de la organización.
   f. Mayor motivación como consecuencia de esos cambios.
7. En la estructura de la organización y en los procesos administrativos:
   a. Revisión de los procesos internos con miras a la simplificación, la eficacia, la eficiencia, la eliminación de la duplicidad de funciones y una mayor delegación de autoridad.
   b. Mayor eficacia de la organización.
   c. Elaboración de planes de desarrollo corporativo.

Escriba un texto breve sobre las ventajas y desventajas de la privatización de Usiminas.

Resumen

Las organizaciones viven en un entorno de negocios que se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. En ese contexto incierto e inestable deben ser administradas para funcionar bien y alcanzar sus objetivos. Ello requiere un profundo conocimiento del CO. La administración es un producto típico del siglo XX y pasó por varias corrientes sucesivas. La primera hizo hincapié en las tareas y estuvo marcada por la escuela de la administración científica de Taylor y sus seguidores, e inauguró la teoría de la administración. La segunda corriente dio más importancia a la estructura de la organización y tuvo cuatro ramificaciones: la teoría clásica de la administración, con Henry Fayol y sus seguidores; el modelo burocrático descrito por Max Weber; la teoría estructuralista, que trató de integrar los diferentes enfoques, y la teoría neoclásica, que desarrolló la idea del proceso de administración (planear, organizar, dirigir y controlar). La tercera corriente subrayó el interés por las personas y se inició con la escuela de las relaciones humanas y, posteriormente, con la teoría conductual. La cuarta corriente se concentró en el entorno, creció con la teoría de los sistemas y fue reforzada por la teoría de las contingencias. Con el advenimiento de la era del conocimiento, la teoría de la administración busca soluciones emergentes, como la mejora continua, la calidad total, la reingeniería, el *benchmarking* y los equipos de alto desempeño. La teoría de la complejidad y la teoría del caos han tenido una marcada influencia en la administración. Constantemente surgen novedades en la infinita persecución de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

Preguntas

1. ¿Por qué se dice que las organizaciones son seres vivos?
2. ¿Por qué es necesario administrar las organizaciones?

3. Explique las principales aportaciones de la administración científica al CO.
4. ¿En qué consiste la organización racional del trabajo?
5. Explique el concepto de *homo economicus.*
6. ¿Cuáles fueron las principales aportaciones de la teoría clásica al CO?
7. Explique las principales aportaciones de la teoría de la burocracia al CO.
8. ¿Cuáles son las características de una organización burocrática?
9. Comente las disfunciones de la burocracia y sus efectos en la organización.
10. Explique las principales aportaciones de la teoría estructuralista al CO.
11. Comente el enfoque más amplio de los estructuralistas.
12. Explique las principales aportaciones de la teoría neoclásica al CO.
13. ¿En qué consiste la llamada administración por objetivos (APO)?
14. Explique las principales aportaciones de la teoría de las relaciones humanas al CO.
15. Explique el concepto de *homo social.*
16. Explique las principales aportaciones de la teoría del comportamiento al CO.
17. Explique el movimiento del desarrollo organizacional (DO).
18. Comente los conceptos de sistema y sistema abierto.
19. Explique las principales aportaciones de la teoría de los sistemas al CO.
20. Defina el concepto de entorno y enumere los tipos de entorno.
21. Explique las principales aportaciones de la teoría de las contingencias al CO.

Referencias bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato, *Teoría Geral da Administração,* vols. I y II, Barueri: Manole, 2014.
2. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 9 ed. Barueri: Manole, 2014.
3. Robert Presthus, *The Organizational Society*, Alfred A. Knopf, Inc., Nueva York, 1962.
4. James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnely, Jr., *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*, Atlas, São Paulo, 1981, p. 25.
5. Peter F. Drucker, *O Melhor de Peter Drucker: A Administração*, Nobel, São Paulo, 2001, pp. 97-116.
6. Arie De Geus, *A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar,* Campus, Río de Janeiro, 1998, pp. 105-106.
7. Arie De Geus, *A Empresa Viva, op. cit.,* pp. xix-xxi.
8. Arie De Geus, *A Empresa Viva, op. cit.*
9. Idalberto Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, Edicao compacta, 4 ed, Barueri: Manole, 2014.
10. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*, A. Strahan and T. Cadell, Londres, 1776.
11. Henry Ford, *My Life and Work*, Bentham, Nueva York, 1923.
12. Frederick Winslow Taylor, *Principios de Administração Científica*, Atlas, São Paulo, 1970.
13. Frank Gilbreth, *Motion Study*, D. Van Nostrand Co., Nueva York, 1912.
14. Henry Lawrence Gantt, *Organizing for Work*, The Engineering Magazine Co., Nueva York, 1912.
15. Emerson Harrington, *The Twelve Principles of Efficiency*, The Engineering Magazine Co., Nueva York, 1912.
16. James A. F. Stoner, R. F. Freeman y D. R. Gilbert, Jr., *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1995, p. 29
17. Henry Fayol, *Administração Industrial e Geral*, Atlas, São Paulo, 1950.
18. Luther Gulick y Lyndal Urwick, *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937.
19. Alfred Sloan Jr., *My Years With General Motors*, Sidgwick and Jackson, Nueva York, 1965. Véase: Alfred Sloan Jr., *Minha Vida na General Motors*, Record, Río de Janeiro, 1963.
20. James D. Mooney, *Principles of Organization*, Harper and Row, Nueva York, 1931.
21. Max Weber, *Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University, Nueva York, 1947.
22. Max Weber, "Os Três Aspectos da Autoridade Legítima", en Amitai Etzioni, *Organizações Complexas*, Atlas, São Paulo, 1965, pp. 17-18.
23. Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, Scott, Foresman and CO., Glenview, Glenview, Ill., 1972, p. 7.
24. Richard H. Hall, *The concept of bureaucracy: a empirical assessment*. American Journal of Sociology, v. 69, n. 1, julio de 1963, pp. 32-40.
25. Idalberto Chiavenato, *Os novos paradigmas: como as mudanças estao mexendo com as empresas.* Barueri: Manole, 2009.
26. Robert K. Merton, "Estrutura Burocrática e Personalidade", en Amitai Etzioni, *Organizações Complejas,* Atlas, Sao Paulo, 1965*,* p. 53.
27. A. Carey, "The Hawthor*ne Studies:* A *Radical Criticism", American Sociological Review*, 33, 1967, pp. 403-416.
28. R. H. Franke y J. D. Kaul, "The Ha*wthorne Experiments: First S*tatistical Interpretation", *American Sociological Review*, v. 43, 1978, pp. 623-643.
29. L. Coch y J. R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1, noviembre de 1948, pp. 512-532.
30. Herbert A. Simon, *O Comportamento Administrativo, Fundação Getulio Vargas,* Serviço de Publicações, Río de *Janeiro, 1965.*
31. *Douglas McGreg*or, *O Lado Humano da Empresa,* Martins Fontes, São Paulo, 1985.
32. Douglas McGregor, *op. cit.,* p. 23.
33. Douglas McGregor, *op. cit.,* pp. 88-89.
34. Fred E. Emery y Eric L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, v. 18, febrero de 1965, pp. 21-32.
35. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck*, Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998, p. 349.
36. Ludwig Von Bertalanffy, "The Theory of Open systems in Physics and Biology", *Science*, vol. III, 1950, pp. 23-29.
37. Ludwig von Bertalanffy, "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science", *Human Biology*, v. 23, n. 4, diciembre de 1951, pp. 302-312.

38. A. K. Rice, *The Enterprise and its Environment*, Tavistock Publ., Londres, 1963.
39. F. E. Emery y E. L. Trist, "Sociotechnical Systems", en C. West Churchman y Michael Verhust (eds.) *Management Sciences: Models and Techniques*, Pergamon Press, Nueva York, 1960.
40. Daniel Katz y Robert L. Kahan, *Psicologia Social das Organizações*, Atlas, São Paulo, 1972, pp. 34-89.
41. Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publ., Londres, 1961.
42. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas,* Edgard Blücher, São Paulo, 1972.
43. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *As Empresas e o Ambiente, op. cit.,* p. 24.
44. R. B. Duncan, "Characteristics of organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly.* v. 17, n. 3, septiembre de 1972, pp. 313-327.
45. Victor Mirshawka, *A Implantação da Qualidade e da Productividade pelo Método do Dr. Deming*, Makron Books, São Paulo, 1991.
46. Philip Crosby, *Qualidade: Falando Sério,* Markon Books, São Paulo, 1991.
47. Mary Walton, *The Deming Management Method*, Dodd-Meade and Co., Nueva York, 1986.
48. John S. Oakland, *Gerenciamento da Qualidade Total – TQM,* Nobel, São Paulo, 1994.
49. A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control: Engineering and Management,* McGraw-Hill, Nueva York, 1991.
50. Philip R. Thomas, Larry J. Gallace y Kenneth R. Martin, *Quality Alone is Not Enough*, American Management Association (AMA), Nueva York, 1992.
51. Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*, Makron Books, São Paulo, 1995.
52. Michael Hammer y James Champy, *Reengenharia: Revolucionando a Empresa*, Campus, Río de Janeiro, 1994.
53. Daniel Morris y Joel Brandon, *Reengenharia: Reestruturando a sua Empresa,* Makron Books, São Paulo, 1994.
54. Michael Spendolini, *Bechmarking, Makro*n Books, São Paulo, 1994.
55. Robert Camp, *Benchmarking: O Caminho da Qualidade Total*, Pioneira, São Paulo, 1993.
56. Ruben Bauer, *Gestão da Mudança: Caos e Complejidade nas Organizações,* Atlas, São Paulo, 1999, p. 233.
57. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Atlas, São Paulo, 2004. p. 59.
58. *Rinaldo Campos Soares, Empresariedade & Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa*, Atlas, São Paulo, 2002, pp. 185-205.

PARTE II

Las personas en las organizaciones

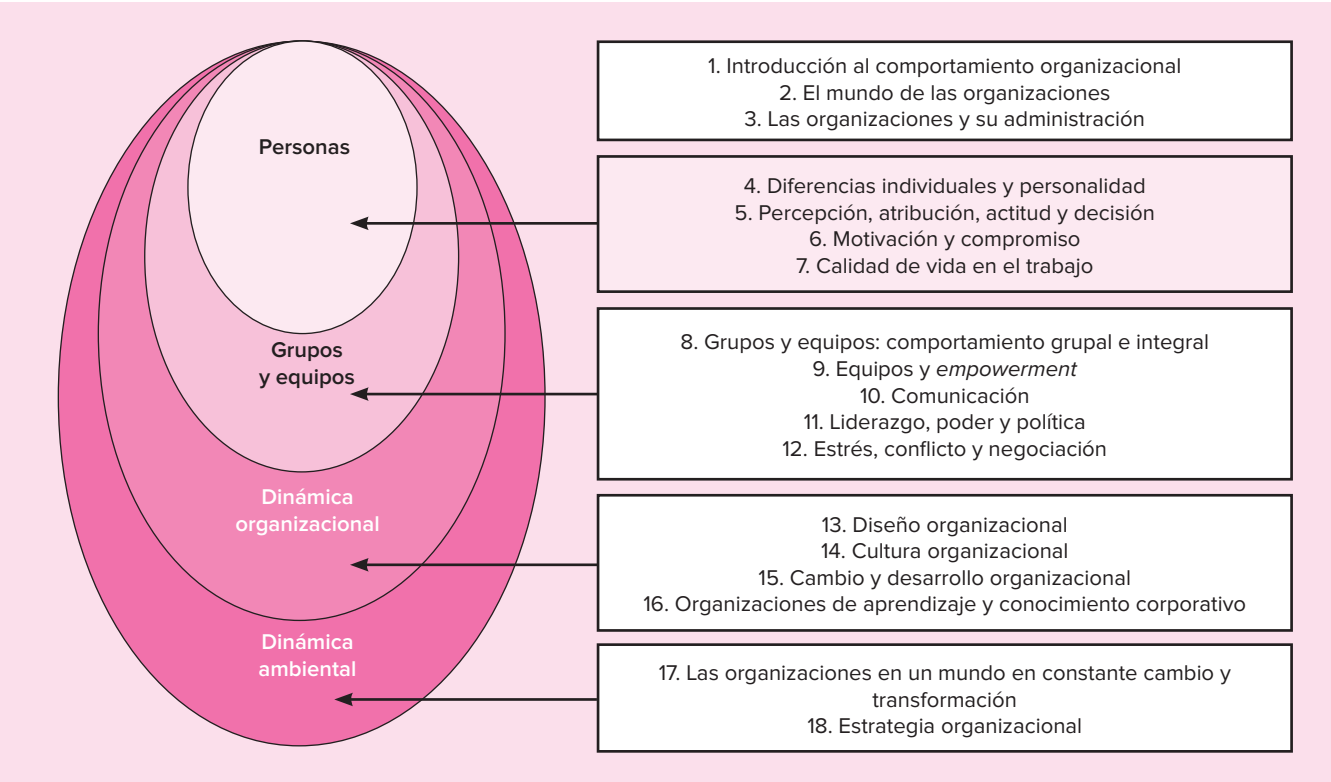
Microperspectiva del CO

Aun cuando algunas empresas son conocidas por sus edificios, instalaciones o logotipos, esas cosas no les imprimen personalidad ni características distintivas. Una organización no es sólo un conjunto de bienes tangibles, como predios, locales, marcas o productos, que son inertes y estáticos, no sufren depreciación y se pueden comprar o vender en cualquier momento. Las personas hacen a la organización: son la energía que la mueve, la inteligencia que la nutre, el talento que la hace dinámica y las competencias y habilidades que la llevan al éxito. Las personas son el combustible que impulsa a la organización, la sangre que corre por sus venas. Sin ellas, nunca habría organizaciones.

Toda organización está compuesta por personas. Aún no se ha inventado una que pueda funcionar sin la participación humana. Un grupo de máquinas no se puede convertir en una organización. Debido a sus limitaciones físicas y psicológicas, la gente se une para alcanzar objetivos. Las organizaciones son instrumentos sociales que coordinan y aprovechan el esfuerzo humano organizado y no pueden prescindir de los individuos. Cada uno es un participante valioso y contribuye al éxito de la organización.

Cada persona aporta a la organización ideas, experiencias, visiones, expectativas, sueños, capacidades, habilidades y competencias y, sobre todo, conocimientos y talento. Cada organización es un depósito de conocimientos y experiencias personales y grupales que continuamente se transforman en desempeño en el sentido de alcanzar resultados gracias a la actividad de los individuos.

Las personas participan directa o indirectamente en diversas organizaciones: trabajan en empresas, practican alguna religión, se divierten, participan en algún equipo deportivo, partido político o en una institución social, o actúan en grupos comunitarios. Así, el espacio social no está poblado por individuos, sino por relaciones sociales; es decir, como agentes individuales, las personas sólo son portadoras de esas relaciones. Un agente individual puede ser al mismo tiempo un trabajador asalariado que pertenece a una clase social, de sexo masculino o femenino, de piel blanca o negra, de origen sudamericano o italiano, joven o adulto, católico o protestante, de São Paulo o de Roma, ingeniero metalúrgico o economista, sujeto económicamente activo o pasivo, etc. Entre muchas otras cosas, también es televidente, amante de la música, contribuyente del fisco, feligrés de la iglesia del barrio, fanático de un club de futbol, aficionado a los automóviles, cajero de un banco, cliente de un supermercado, simpatizante de un partido político.[1] Cada persona tiene múltiples facetas y participa de muchas maneras en las organizaciones.


Personas
Grupos y equipos
Dinámica organizacional
Dinámica ambiental
1. Introducción al comportamiento organizacional
2. El mundo de las organizaciones
3. Las organizaciones y su administración
4. Diferencias individuales y personalidad
5. Percepción, atribución, actitud y decisión
6. Motivación y compromiso
7. Calidad de vida en el trabajo
8. Grupos y equipos: comportamiento grupal e integral
9. Equipos y empowerment
10. Comunicación
11. Liderazgo, poder y política
12. Estrés, conflicto y negociación
13. Diseño organizacional
14. Cultura organizacional
15. Cambio y desarrollo organizacional
16. Organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo
17. Las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación
18. Estrategia organizacional

• **Figura P2.1** Estructura del libro destacando la parte 2.

En esta sección del libro se estudia a las personas desde una perspectiva micro, e incluye los siguientes capítulos:

4. Diferencias individuales y personalidad
5. Percepción, atribución, actitud y decisión
6. Motivación y compromiso
7. Calidad de vida en el trabajo

Referencias bibliográficas

1. R. H. Srour. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*, Campus, Río de Janeiro, 1998, p. 113.

CAPÍTULO 4

Diferencias individuales y personalidad

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar una visión general de las diferencias individuales en cuanto a rasgos de personalidad.
- Discutir la perspectiva individual dentro del comportamiento organizacional.
- Resumir la importancia del capital humano.
- Explicar las ventajas de la diversidad humana en las organizaciones.
- Resumir las diferencias individuales en términos de aptitudes y de personalidad.
- Exponer la importancia de las competencias individuales.
- Mostrar los beneficios de la diversidad para las organizaciones.

Caso de apoyo:

Las diferencias internas en Corporex

Hace poco, Roberto González asumió la presidencia de Corporex, una empresa industrial tradicional que se dedica a la producción y comercialización de baterías para automóviles. Ha tenido una exitosa carrera profesional en varias organizaciones grandes. A medida que fue conociendo a Corporex, González constató que en la compañía había varios feudos totalmente separados entre sí. La fábrica estaba localizada en otra ciudad, el área comercial en un barrio elegante y la matriz en el centro. Era como si tres empresas diferentes, cada una con su propia cultura. ¿Qué sugeriría usted a Roberto González para administrar tantas diferencias internas?

Las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología), necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, las llevan al éxito o a la bancarrota, dependiendo de su actitud, positiva o negativa, cooperativa o conflictiva.

El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. Así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco existen dos personas iguales. Las diferencias individuales probablemente son la principal característica del ser humano. A fin de cuentas, cada persona es un universo y el mundo entero gira a su alrededor. ¿No nos sentimos así?

Las personas y las organizaciones

A lo largo de la historia de las organizaciones, las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana busca justificar la manera en que las organizaciones tratan a la gente, sus problemas y necesidades. El cuadro 4.1 muestra algunas premisas sobre la naturaleza humana, en las cuales se ha basado la teoría de la administración.[1]

Por supuesto, todas esas afirmaciones y puntos de vista son parciales e incompletos, algunos hasta distorsionados y superficiales. Aun cuando todos son generales y sumamente simplistas, sentaron las bases conceptuales para percibir y tratar a las personas en las organizaciones durante todo el

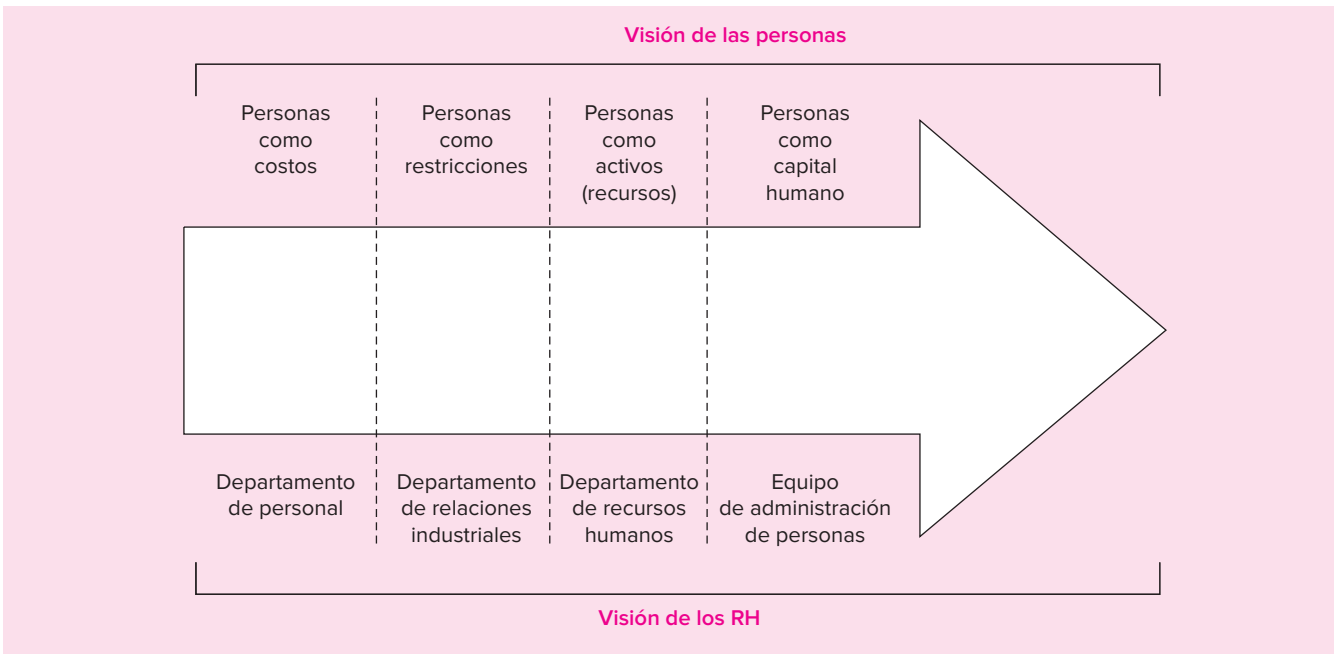
Cuadro 4.1 Los diferentes supuestos sobre la naturaleza humana[1]

Concepto de las personas	Teoría de la administración	Características básicas
Homo economicus	Administración científica	Las personas son motivadas por recompensas salariales. Trabajan exclusivamente para ganar dinero y sobrevivir.
Homo social	Teoría de las relaciones humanas	Las personas actúan por necesidades sociales y por estar junto a otras personas.
Hombre organizacional	Teoría estructuralista	Las personas desempeñan diferentes funciones en distintas organizaciones.
Hombre administrativo	Teoría conductista	Las personas procesan información y toman decisiones.
Hombre complejo	Teoría de las contingencias	Las personas son sistemas complejos de valores, percepciones, características y necesidades que operan con la finalidad de mantener su equilibrio interno ante las demandas que les imponen las fuerzas del entorno.

siglo pasado. Fueron esas suposiciones las que cimentaron la forma en que las personas serían consideradas en el contexto organizacional. Casi todas estas premisas calificaban a las personas en forma genérica y las trataban como *mercancías* para justificar los medios de control o de estandarización que garantizarán el funcionamiento de las empresas según los retos y perspectivas de cada época. Todo esto quedó en el pasado. Ahora las organizaciones más avanzadas tratan de privilegiar y subrayar las diferencias individuales y el trato personalizado para aprovechar todas las características, habilidades y competencias de cada sujeto.

Desde sus orígenes, el campo de los recursos humanos, que se ocupa de las filosofías y las prácticas relacionadas con las personas dentro de las organizaciones, basó sus políticas y directrices en ciertos conceptos sobre la naturaleza de las personas. Afortunadamente, estas concepciones fueron cambiando debido a la poderosa influencia de la teoría de la administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones, e incluso como resultado del desarrollo de las ciencias. Hoy día, las organizaciones aún están aprendiendo a relacionarse con las personas de manera cada vez más humana, abierta y participativa.

La figura 4.1 muestra cómo la perspectiva de los RH ha estado determinada por la forma en que se percibe a las personas en las organizaciones. Si la gente representa costos y egresos, la oficina de RH simplemente las trata como un aspecto



• **Figura 4.1** La evolución del área de RH.

legal o contable. Si representa obstáculos y conflictos, la ve como parte del esquema de las relaciones industriales, o sea, desde la perspectiva ya rebasada del conflicto entre el capital y el trabajo. Si las personas constituyen activos para la organización y son percibidas como los demás recursos (capital, tecnología e instalaciones), serán tratadas como tales y administradas como elementos pasivos. No obstante, si las personas representan capital humano, son tratadas como asociadas de la organización y proveedoras de conocimiento, habilidades y competencias. En este caso, los seres humanos se convierten en sujetos activos de la administración, pues proveen a la organización de insumos que la hacen funcionar y la dirigen al éxito.

De vuelta al caso de apoyo:

Las diferencias internas en Corporex

Roberto González descubrió que el personal de la fábrica trabajaba dentro de un esquema tradicional y autocrático. Los jefes eran rígidos, la disciplina fuerte, y prevalecía el viejo estilo de mando y obediencia. Era una organización cerrada, impositiva, en la cual las personas eran consideradas simple mano de obra. También observó que el personal de la matriz gozaba de cierta apertura en las relaciones con los jefes y de una organización informal que era aceptada con cierta cautela. Las comunicaciones eran verticales: las órdenes iban de la alta gerencia hacia abajo y la información sobre el servicio de abajo hacia arriba. En el área comercial las cosas eran totalmente diferentes. Las instalaciones eran muy modernas y vistosas, las personas elegantes y bien vestidas, y las relaciones con los jefes amistosas y receptivas. Esto no era lo que González esperaba. Él quería diversidad, pero en las características de las personas y no en el trato que se les brindaba. ¿Qué sugeriría usted a González?

Características individuales

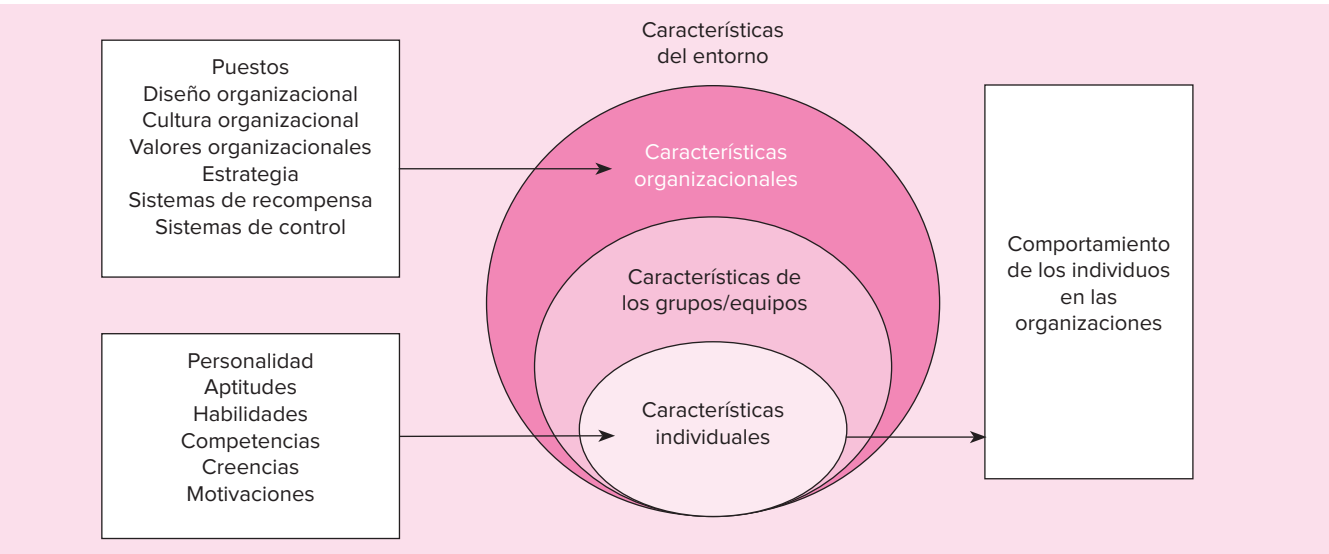
Toda persona tiene sus características propias, inherentes y singulares y, al mismo tiempo, recibe de continuo estímulos externos del ambiente en el que vive e interactúa.

El comportamiento humano es la acción del ser humano de relacionarse con el mundo exterior. En ese sentido, es la expresión de la acción manifestada por el resultado de la interacción de diversos factores internos y externos que vivimos, como la personalidad, la cultura, las expectativas, los roles sociales y las experiencias. Sin embargo, es en relación con la conducta humana donde más se aprecian las diferencias individuales entre las personas. Tal individualidad se deriva de un conjunto de acciones y reacciones de una persona ante el medio social en el que se encuentra. Casi siempre, ese medio social son los grupos sociales o equipos y, en mayor extensión, las organizaciones de las que formamos parte.

Por lo general, el comportamiento humano en las organizaciones se orienta al desempeño en el trabajo. Y la mayoría de los comportamientos en el trabajo son el resultado de un proceso consciente de cada individuo cuando es insertado en un contexto organizacional (figura 4.2). No obstante, la conducta individual en las organizaciones no sólo depende de las características individuales de las personas, sino también de las características de los grupos y equipos y de las condiciones ofrecidas por la propia organización que las acoge.

Los principios básicos del comportamiento individual que se derivan de las características de los individuos y de las organizaciones son los siguientes:[2]

1. **Las personas tienen capacidades diferentes;** es decir, pueden levantar cierto peso, pensar con cierta rapidez y correr a una determinada velocidad. Las personas difie-



• **Figura 4.2** Modelo para comprender el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

ren en sus capacidades. Una capacidad es un factor limitante del desempeño individual. Durante mucho tiempo los psicólogos distinguieron dos tipos de comportamiento: el innato, que no se puede mejorar mediante la capacitación, y el aprendido, que es modificable. No obstante, este enfoque ha sido superado porque la capacitación y la experiencia pueden influir aun en indicadores como el cociente intelectual (CI), que era considerado innato e inmutable.[3] Lo mismo ocurre con las destrezas manuales para el trabajo. Para comprender mejor la capacidad humana, podemos describirla como un *continuo*. En un extremo están los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia (por ejemplo, el tiempo de reacción) y en la otra están los comportamientos relativamente abiertos a los cambios, que no están restringidos por factores genéticos o psicológicos (por ejemplo, la rapidez para leer). Existen pruebas psicológicas que ofrecen indicadores válidos de la capacidad que permiten prever el desempeño en el trabajo. Algunas pruebas miden capacidades que son relativamente fijas, como las pruebas de aptitud, mientras otras miden las capacidades susceptibles de cambiar por medio de la capacitación o la experiencia, como las pruebas de habilidades (cuadro 4.2).

2. **Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.** El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades, como veremos en el capítulo dedicado a la motivación. La evidencia sugiere que cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades.
3. **Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.** Es evidente que las necesidades de cada individuo sólo se pueden satisfacer si se observa el comportamiento. Así, en diferentes situaciones las personas deben elegir entre varios comportamientos, cada uno de los cuales tiene cierto potencial para satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas, que veremos en el capítulo dedicado a la motivación, explica que las personas optan por comportamientos que consideran que producirán resultados (recompensas o reconocimiento) y les resultan atractivos (que satisfacen sus necesidades específicas). Así, las personas se comportan de determinada manera para obtener lo que desean y toman decisiones racionales basadas en su percepción de la situación.
4. **Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.** La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. La percepción del entorno es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso puede provocar que la realidad sea percibida de manera distorsionada. Esto explica por qué los estímulos que muchas organizaciones ofrecen con frecuencia provocan conductas negativas y poco productivas.
5. **Las personas reaccionan en forma emocional.** Es raro que las personas sean neutrales ante lo que perciben o experimentan. Suelen evaluar si la mayoría de las cosas les gusta o les disgusta. Esta respuesta evaluativa influye en los comportamientos, pues define la importancia y el atractivo de las acciones y los resultados. La satisfacción de las personas se deriva de aspectos específicos del entorno, como el salario, la tarea que se ejecutará, las oportunidades de ascenso, las prestaciones, las relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior. Todo ello interfiere en la satisfacción en el trabajo.
6. **Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores.** El comportamiento depende de

Cuadro 4.2 Diferencias entre aptitud y habilidad[4]

Aptitud	Habilidad
Predisposición natural para determinada actividad o tarea.	Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea.
Existe sin práctica previa, sin capacitación ni aprendizaje.	Surge después de la capacitación o el aprendizaje.
Es evaluada por medio de comparaciones.	Es evaluada con base en el rendimiento en el trabajo.
Permite pronosticar el futuro del candidato al puesto.	Permite diagnosticar el presente, al mostrar la capacidad actual del individuo.
Se convierte en habilidad por medio de la práctica o la capacitación.	Es resultado de la aptitud después de ejercitada o capacitada.
Es una predisposición general o específica para el perfeccionamiento en el trabajo.	Es la disposición general o específica para el trabajo actual.
Permite encaminarse hacia determinado puesto.	Permite la colocación inmediata en determinado puesto.
Es un estado latente del comportamiento.	Es un estado actual y real del comportamiento.

cada persona y el entorno en el cual se desempeña. Como la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es difícil identificar las condiciones que producirán un desempeño individual eficaz. Las organizaciones pueden influir en el comportamiento de las personas por dos vías:

a. **Cambiar uno o varios de los principales factores.** Todos se pueden modificar, pero en ningún caso es fácil. Es complicado influir en las necesidades y en ciertas habilidades porque están limitadas por las características psicológicas del individuo y por experiencias pasadas y ajenas al trabajo, que están fuera de la influencia de la organización. Sin embargo, las expectativas y ciertas habilidades aprendidas están abiertas a la influencia, pues provienen del entorno de trabajo.
b. **Restringir las alternativas de conducta individual.** Las organizaciones deben prestar mayor atención al entorno de trabajo que crean para saber si éste bloquea las conductas deseables. Si la organización pretende relacionarse más con la sociedad, debe derribar muros y divisiones, destruir muros y construir puentes.

Productividad y orgullo

Algunas empresas hacen lo posible para atraer y retener talentos a sus filas. En el caso de 3M, una de las organizaciones más innovadoras del mundo, buena parte de su ventaja competitiva reside en su estrategia organizacional de desarrollar el talento humano para incentivar la innovación. Lo último que 3M desea es que las personas importantes abandonen la empresa y se lleven consigo ideas o secretos del negocio. Su meta es construir una empresa con empleados que lleven mucho tiempo en casa. Cuando selecciona a un nuevo empleado, o cuando ofrece promociones internas, quiere tener la certeza de que está haciendo lo mejor posible. Para eso, 3M estableció relaciones a largo plazo con reconocidas universidades, para conocer bien a los estudiantes con potencial de ser reclutados. Además, ofrece un programa de pasantías expansivo e intensivo para integrar a los nuevos empleados y asegurarse de que la decisión de contratarlos sea acertada para ambas partes. La consecuencia es que 3M tiene un índice anual de separación muy bajo: 3% de su personal asalariado, lo cual es bastante coherente con la estrategia de ser competitiva en su área de actividad.[5]

La importancia de las diferencias individuales

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad y sostenibilidad.

Como vimos antes, la diversidad es una novedad en las organizaciones. Su base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo. La frase "todos se parecen a mí" define bien esta postura. Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias, valores y competencias, y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas, de edad o creencias religiosas. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera.

Lectura complementaria

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional tiene cinco componentes básicos, que son importantes para los líderes de las organizaciones:[6]

1. **La conciencia de uno mismo** es la base de todos los demás elementos. Significa estar consciente de los propios sentimientos para interactuar eficazmente con los demás y apreciar emociones ajenas. El líder sabe controlar sus emociones de manera sana y madura.
2. **La administración de las emociones** significa que el líder debe saber manejar el miedo, la ansiedad, la preocupación, la rabia y la tristeza sin perjudicar sus relaciones con los demás y sin herir susceptibilidades. El líder sabe escoger los medios más adecuados para expresar o liberar sus emociones.
3. **La motivación personal** es la capacidad de ser optimista a pesar de los obstáculos y las dificultades. Esa habilidad es crucial para buscar objetivos de largo plazo.
4. **La empatía** es la capacidad de colocarse en el lugar de otros, de comprender sus problemas y de saber reconocer y entender los sentimientos ajenos.
5. **Las habilidades sociales** son la capacidad de conectarse con los demás, construir relaciones constructivas, manejar desacuerdos, resolver conflictos e influir en otros con el objeto de alcanzar propósitos comunes. La capacidad para actuar con otros es crucial en las organizaciones modernas basadas en equipos y es fundamental en los puestos de liderazgo.

De vuelta al caso de apoyo:

Las diferencias internas en Corporex

El primer paso de Roberto González fue tratar de acercar los feudos. Inició un programa de reuniones para dar a conocer los cambios en la empresa, sobre todo los relacionados con la cultura organizacional. González quería dar una identidad única en todas las áreas de la empresa. El segundo paso fue definir la misión, la visión y los valores organizacionales para tratar de presentar una idea unificada a todos los gerentes y jefes de las diferentes áreas. El tercer paso fue reforzar esas definiciones por medio de reuniones con los trabajadores en presencia de sus respectivos gerentes o jefes. González quería que todos escuchasen los nuevos propósitos de la organización. ¿Qué le sugeriría usted a González?

El capital humano

Hoy día las personas constituyen un patrimonio invaluable para las organizaciones. Son su activo y su pasivo más importante. ¿Esto es una novedad? Parece que sí. Durante los siglos que perduró la era industrial el mundo de los negocios era movido por los recursos naturales, como el carbón y el petróleo. Se libraron innumerables guerras por el control de esos recursos. En el siglo XXI, el combustible que mueve la era de la información es el conocimiento y el talento humanos, de modo que las organizaciones están comenzando a enfrentar una nueva y diferente guerra para garantizar o controlar ese valioso recurso. Como ocurría con las materias primas, los recursos humanos de hoy están desperdigados por todo el planeta. La nueva guerra es por la búsqueda y la retención de talentos en cualquier lugar o país. Existen talentos que se pueden obtener a precios de oferta. Muchos médicos en India, Taiwán, Singapur, China, Corea y América del Sur trabajan por salarios bajísimos. Ese tesoro está oculto y disperso en regiones distantes. Las organizaciones están buscando el talento de alta competitividad y bajo costo. La única barrera para la integración de esos talentos está en las diferencias culturales entre los pueblos, lo cual implica diferentes personalidades y estilos de trabajo.[7] La capacidad para superar estas diferencias individuales es crucial para el gerente de hoy. La era de la información le está dando un viraje a la economía mundial. Las organizaciones que quieran ser competitivas tendrán que buscar por todas partes los talentos mejor capacitados, porque en el mundo actual no hay lugar para el provincialismo.[8]

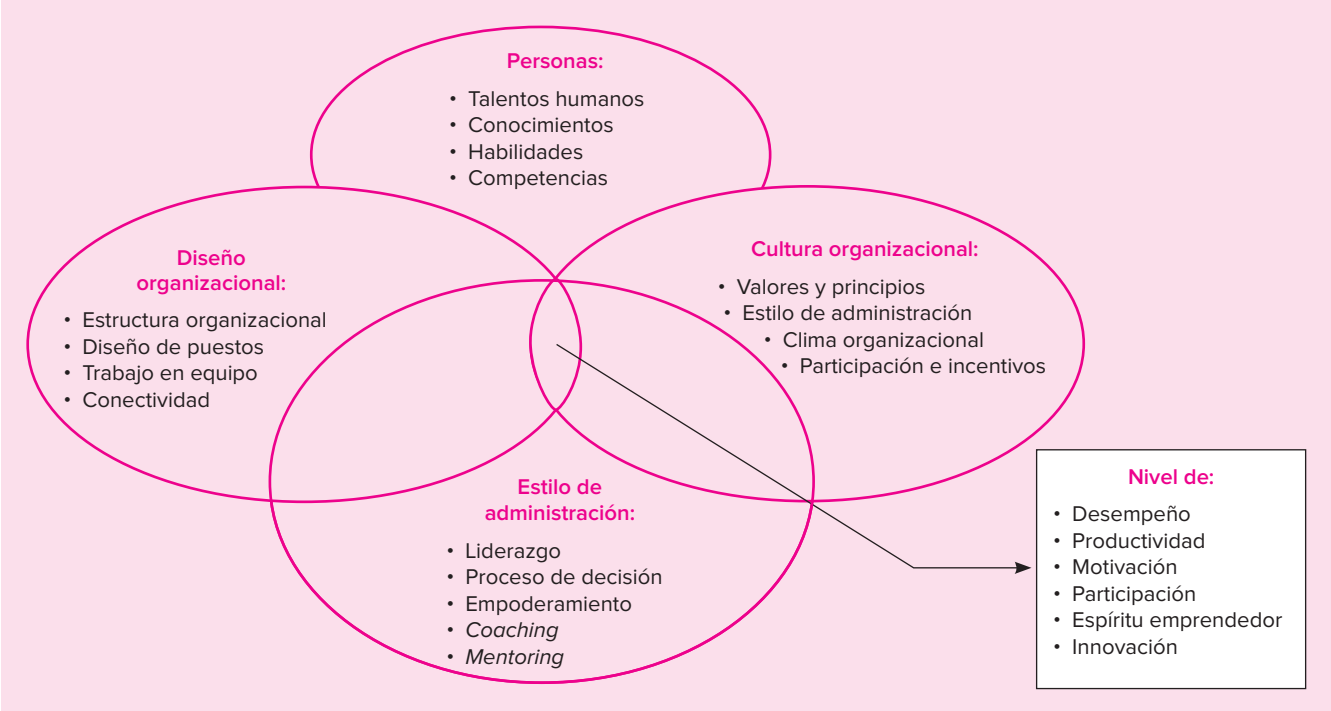
¿Qué es el capital humano? ¿Son los talentos que la organización atrae y retiene? Sí y no. La respuesta es afirmativa porque las personas que una organización busca y conserva son sus principales activos. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización. Sin embargo, atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. La segunda respuesta es negativa por una razón muy simple: no basta con tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Esto depende de dos factores que ya hemos estudiado: el diseño y la cultura organizacionales. En otras palabras, la organización del trabajo y el estilo de administración pesan tanto como la calidad intrínseca de los talentos. Esto significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, el capital humano es una cuestión de contenido (talentos) y de contexto (diseño y cultura). Cuando se planta una semilla, su desarrollo depende de la calidad del suelo y del trato que reciba. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente al éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados. Esto depende primordialmente de la organización y de la cultura, es decir, del contexto que la estructura básica y la mentalidad pueden ofrecer para impulsar los talentos de las personas. Sin ese contexto, el talento se va.

Hay un tercer aspecto en ese contexto que participa con fuerza en las organizaciones donde trabajan las personas, cualquiera que sea el nivel jerárquico donde estén situadas: el estilo de administración. La forma en la cual el presidente, los directores y los gerentes actúan y tratan con las personas como subordinadas tiene una poderosa influencia en el CO. Como veremos más adelante en el capítulo sobre poder, política y liderazgo, el estilo de administración puede ser en extremo duro (autocrático, impositivo, centralizador), o en extremo suave (democrático, consultivo, descentralizador). De este modo, el contexto organizacional involucra no sólo el diseño y la cultura organizacional, sino también el estilo de administración adoptado en la empresa. Aunque dicho estilo sea casi siempre una variable cultural de la organización, preferimos tratarlo en forma separada por la increíble fuerza con que influye a las personas dentro de las organizaciones.

Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad y un estilo de liderazgo y del empoderamiento que sea capaz de dinamizar e incentivar los talentos.

Así, el capital humano de un sistema articulado está integrado por cuatro elementos fundamentales (figura 4.3):

1. **Contenido:** los talentos de la organización.
2. **Arquitectura:** el diseño organizacional capaz de proveer la infraestructura que sirve de plataforma a la organización.
3. **Cultura:** la cultura organizacional capaz de proveer el clima adecuado para que los talentos puedan ejercer todo su potencial.



• **Figura 4.3** De qué está hecho el capital humano.

4. **Impulso:** el estilo de gestión capaz de proveer la fuerza estimulante para que los talentos puedan emprender e innovar dentro de la organización.

El rompecabezas de las compañías[9]

A principios de la década de 1990, los edificios y las máquinas eran los principales activos de las organizaciones. Era el capital que definía su valor. La mayoría buscaba multiplicar sus equipos y ampliar sus instalaciones para hacer crecer el negocio y la producción. Hoy día las personas se han convertido en los principales activos de las empresas, sin ellas no pasa nada. Actualmente, conseguir que esos activos, que se van a casa al terminar la jornada, vuelvan a la mañana siguiente para continuar con su trabajo es el mayor desafío de las organizaciones. En otras palabras, el reto de las empresas ha sido y seguirá siendo retener talentos.

Recientemente la empresa estadounidense de consultoría Accenture realizó un estudio basado en entrevistas con 500 ejecutivos de todo el mundo y descubrió que hoy 80% de ellos están mucho más atentos a cuestiones ligadas a las personas que hace tres años. El problema es la distancia que existe entre reconocer la importancia de las personas y desarrollar prácticas eficientes para retenerlas.

Ese estudio también reveló que 54% de las compañías investigadas mejoraron sus paquetes de prestaciones en años recientes, pero en el mismo periodo hubo un aumento de las fricciones con los trabajadores. A pesar de los programas de capacitación aplicados por 50% de las empresas del estudio, más de la cuarta parte de ellas afirma que no ha visto cambios efectivos en el desempeño de sus profesionales ni en el desarrollo de sus proyectos. La retención de talentos sigue siendo un rompecabezas para las organizaciones. Muchos líderes empresariales tienen dificultades para entender o incluso anticipar las razones que llevan a las personas a dejar una organización o a permanecer en ella.

La cuestión es que, según la evaluación de Accenture, el escenario podría ser muy diferente. Muchas organizaciones sienten que están caminando a oscuras porque no usan método alguno para medir el desempeño y la satisfacción de sus trabajadores. Sólo 3% de los directivos entrevistados evalúa formalmente el comportamiento de los equipos. Otro tanto dijo que en sus compañías hay un análisis conjunto del desempeño de los individuos y de la organización. Sólo 5% de los entrevistados mide la satisfacción de los clientes y su relación con el desempeño de los trabajadores. Con base en estos resultados, Accenture hizo algunas recomendaciones a las organizaciones que desean hacer cambios:

1. **Buscar opciones para que las personas destaquen en el desempeño de su trabajo,** lo cual no sólo es válido para los trabajadores contratados, sino para todos los demás asociados: profesionales independientes, empleados temporales, consultores y hasta los clientes.

2. **Permitir la movilidad de los talentos dentro de la compañía,** es decir, ubicar a los mejores profesionales en los mejores proyectos. Permitir la rotación de puestos y de tareas en la organización para que las personas realicen varias tareas.
3. **Involucrar a los equipos en la formulación de las estrategias de la empresa,** y mostrar a las personas cómo su comportamiento puede influir en forma positiva en los resultados.
4. **Ofrecer una amplia gama de programas de aprendizaje,** entre otros, cursos en línea y simulaciones para ayudar a las personas a aprender a resolver los problemas que encuentran en su quehacer diario.

En vista de lo anterior, retener talentos no es un reto de una sola persona. Requiere fundamentalmente que cada persona cumpla con su parte y demuestre en su quehacer diario competencias claves para los negocios. Para quienes desean estar en la mira de las mejores compañías, las principales habilidades personales identificadas por Accenture son:

1. **Flexibilidad.** Para enfrentar cambios que ocurren a gran velocidad las personas deben estar preparadas con el fin de adaptarse todo el tiempo y manejar un alto grado de incertidumbre sobre su propio empleo, lo que no es nada fácil. Según la investigación, 47% de los líderes entrevistados tenía dificultades para aplicar políticas flexibles y dinámicas de RH. Todavía les falta desarrollar una noción perfecta de las diferencias individuales.
2. **Habilidad para aprender siempre,** o sea que cada persona debe estar preparada para actualizarse y evaluarse continuamente, además de trabajar y tomar decisiones de forma autónoma e independiente.
3. **Ser digital.** Según 42% de los entrevistados de la investigación de Accenture, saber manejar la tecnología de la información será una de las mayores exigencias de los próximos años.
4. **Diversidad.** Hoy día muchos ejecutivos sólo la relacionan con diferencias de género o raza, pero la diversificación cultural, resultado de las diferencias de educación, experiencias de vida e intereses, adquirirá cada vez mayor importancia. Cuanto mayor sea la diversidad cultural, mayor será la posibilidad de que surjan ideas y soluciones realmente innovadoras.

Otra investigación, desarrollada por el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA/USP), reveló que uno de los mayores desafíos de los profesionales de los RH en los próximos 10 años será encontrar la manera de atraer, capacitar y retener talentos. En el pasado, los desafíos eran depurar el organigrama, reducir el personal y organizar procesos internos. En el futuro, los retos serán lograr que las personas se comprometan con la filosofía de las empresas, la educación corporativa y la administración por medio de competencias.

A juzgar por la declaración de los líderes encuestados, parece que la temporada de caza de talentos va a dar mucho trabajo al personal de RH. Moraleja: las empresas reconocen que las personas son sus principales activos, pero todavía no saben cómo manejar sus diferencias ni qué hacer para retener los talentos humanos.

Diferencias individuales en aptitudes

Algunas personas están dotadas de habilidades y competencias, y tienen éxito en su vida personal y profesional. Otras tienen deficiencias y dificultades para realizar su trabajo en la organización. Las personas difieren profundamente entre sí, pero ¿en qué aspectos? Las diferencias individuales se relacionan con diversos factores, entre ellos las aptitudes y la personalidad. La aptitud es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio o la práctica. Las aptitudes pueden clasificarse en físicas y cognitivas.

Aptitud física

Las aptitudes físicas están relacionadas con la capacidad física de las personas. Las primeras investigaciones sobre la aptitud física son relativamente recientes.[10] Este indicador consta de tres dimensiones básicas:[11]

1. **Fuerza muscular.** Es la capacidad para ejercer presión muscular contra objetos, oprimirlos, empujarlos, levantarlos, cargarlos o bajarlos. También implica el despliegue rápido de fuerza (energía muscular) o en forma continua, sin fatigarse (resistencia muscular).
2. **La resistencia cardiovascular** es la capacidad de mantener durante un periodo prolongado una actividad física que produce un aumento de las pulsaciones.
3. **La calidad del movimiento** es la capacidad de flexionar o extender los miembros del cuerpo para trabajar en posiciones incómodas o contorsionadas. También implica la habilidad de mantener el cuerpo en una posición estable y resistir fuerzas que provocan pérdida de estabilidad (equilibrio), así como la capacidad de realizar movimientos secuenciales de los dedos, brazos, piernas o el cuerpo para lograr una acción coordinada.

Las organizaciones utilizan pruebas de aptitud física para seleccionar a trabajadores que desarrollarán labores como la construcción, que exigen fuerza física y agilidad. Estas pruebas permiten prever no sólo el desempeño en el puesto, sino también el riesgo de lesiones relacionadas.

Aptitud cognitiva

Además de las aptitudes físicas, las personas se diferencian por sus aptitudes mentales o intelectuales. Las personas casi

siempre utilizan más de una. Las aptitudes mentales no son unidimensionales, sino que presentan varias facetas. Sin embargo, ello no impide que exista una relación entre el desempeño en el trabajo y los resultados de las pruebas de capacidad mental. Algunos especialistas utilizan el término "aptitud cognitiva general" en lugar de inteligencia porque es más exacto y suscita menos polémicas en torno a la importancia de los factores genéricos en la aptitud mental. El término inteligencia por lo común se utiliza en forma vaga y se le atribuye un elevado valor social, lo cual dificulta la discusión de aspectos como la edad, el sexo y las diferencias raciales. Spearman se basó en el análisis factorial para desarrollar una teoría bifactorial de la organización mental, según la cual existe un factor general (G), que se relaciona en mayor o menor grado con todas las actividades mentales, y factores específicos (S), responsables de actividades de carácter restringido. Según este autor, toda actividad mental involucra el factor general y el factor específico correspondiente. La teoría de Spearman es muy aceptada en Europa. Hay muchas pruebas basadas en ella, como las matrices progresivas de Raven, o el D-48 (dominós) y la INV (inteligencia no verbal) de Weil.

La aptitud cognitiva presenta básicamente cuatro dimensiones:[12]

1. **La comprensión verbal** es la capacidad para comprender y utilizar en forma eficaz el lenguaje escrito y hablado.
2. **La habilidad cuantitativa** es la capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión (sumas, restas, multiplicaciones y divisiones), así como para aplicar reglas matemáticas.
3. **La capacidad de raciocinio** consiste en pensar en forma inductiva y deductiva para encontrar soluciones a problemas nuevos. Para resolver un problema de raciocinio se necesita inventar una solución o sentar las bases para ello, y no hacer cálculos.
4. **La visualización espacial** es la capacidad para detectar con precisión la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo. Refleja la capacidad para imaginar cómo luciría un objeto si su posición fuese alterada. La visualización espacial está relacionada con el éxito en las carreras de ingeniería, ciencias físicas y artes.

Teoría factorial de las aptitudes[4]

Durante décadas predominó la llamada teoría multifactorial de Thurstone. Según él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de factores más o menos interdependientes entre sí, cada uno responsable de determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y añadió un factor general (factor G), al cual denominó inteligencia general, que contiene y complementa todas las aptitudes cognitivas. A continuación, elaboró una serie de pruebas para medir cada uno de los siete factores específicos. Los factores específicos de Thurstone son:

Factor V o comprensión verbal*:* se refiere a la facilidad para el uso adecuado de las palabras y el lenguaje. También se llama aptitud verbal e involucra el raciocinio verbal. Las pruebas para el factor V incluyen la comprensión e interpretación de lectura, las analogías verbales, los ejercicios con oraciones desordenadas, el vocabulario, etc. Éste sería el factor más frecuente entre los escritores, abogados, poetas y personas que saben utilizar las palabras.

Factor W *o* fluidez con las palabras (*word fluency*): se refiere a la habilidad verbal, es decir, a la facilidad para expresarse y hablar. Sería el factor más frecuente entre oradores, vendedores, actores y personas que hablan bien.

Factor N o factor numérico*:* está directamente ligado con la rapidez y la exactitud en los cálculos numéricos simples. Sería el más común entre las personas que hacen cálculos mentales con rapidez.

Factor S o relaciones espaciales*:* se refiere a la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el más frecuente entre proyectistas, diseñadores, conductores y personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relativas al espacio y las dimensiones.

Factor M *o* memoria asociativa*:* es la facilidad para memorizar. Puede ser visual (imágenes, símbolos, palabras escritas), auditiva (palabras escuchadas, sonidos, música), etcétera.

Factor P o rapidez perceptiva*:* es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales o reconocer rápidamente similitudes y diferencias. También se llama aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor que más encontramos entre quienes realizan actividades burocráticas que implican el manejo de números y letras (capturistas, auxiliares de oficina).

Factor R o raciocinio*:* puede ser inductivo o concreto (de las partes al todo) o deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Existen varias pruebas específicas para cada factor. Normalmente los candidatos pasan por una batería de pruebas elaboradas y agrupadas para evaluar las aptitudes que exige cada puesto específico.

Como la mente es tan compleja, cada autor plantea categorías o dimensiones diferentes. De hecho, existen varios enfoques sobre las aptitudes mentales.

El análisis factorial de Guilford[13]

Guilford utilizó un análisis factorial con un número mayor de factores. Llegó a la conclusión de que la organización mental se fundamenta en tres dimensiones:

1. Operaciones o tareas que las personas pueden hacer.
2. Contenidos o tipos de materiales con los cuales se desempeñan las operaciones o tareas.
3. Productos o resultados de las operaciones ejecutadas con uno o más contenidos.

Con estas tres dimensiones, clasificó los factores de la siguiente manera:

1. Operaciones o tareas:
   a. Cognición: conciencia de la existencia de algo.
   b. Memoria: recuerdo de lo que ha acontecido.
   c. Pensamiento convergente: organización del contenido de forma que produzca una solución correcta única a un problema dado.
   d. Pensamiento divergente: utilización del contenido de forma que produzca una serie de posibles soluciones correctas a un problema dado.
   e. Evaluación: juicio de opinión o toma de decisión.
2. Contenidos o tipos de materiales:
   a. Semántico: involucra símbolos lingüísticos, de donde se deriva la habilidad verbal.
   b. Simbólico: involucra símbolos numéricos y conceptos, de donde se deriva la habilidad matemática.
   c. Configurado: involucra varias configuraciones, pautas y formas. De ahí se derivan la habilidad espacial o artística.
   d. Conductual: involucra la forma en que las personas se comportan con las demás. De ahí se deriva la habilidad interpersonal y social.
3. Productos o resultados:
   a. Unidades: lotes de información.
   b. Clases: grupos de unidades.
   c. Relaciones: similitudes, diferencias y contingencias entre clases.
   d. Sistemas: grupos de relaciones.
   e. Transformaciones: concepción sobre cómo cambian las cosas.
   f. Implicaciones: proyección de conceptos para deducir eventos que no han sido observados.

Haga una comparación entre los diferentes enfoques de las aptitudes mentales.

Las pruebas psicológicas presentan dos características importantes:[4]

1. **La validez** es la capacidad de una prueba para pronosticar adecuadamente la variable que pretende medir. Una prueba de aptitud es válida cuando puede pronosticar el desempeño de la persona en el aspecto específico que evalúa.
2. **La precisión** es la capacidad de la prueba de presentar resultados semejantes en varias aplicaciones a una misma persona. Una prueba es precisa cuando, después de ser aplicada varias veces a un sujeto, presenta una desviación mínima en relación con la media de los resultados obtenidos. Una prueba es poco precisa cuando los resultados obtenidos con una misma persona son diferentes y dispersos.

El ideal es conseguir que todo instrumento utilizado para la medición de diversas características humanas sea válido y preciso. Y si es posible, en gran medida.

Personalidad

Las aptitudes son aquello que las personas pueden hacer bien. La personalidad se refiere a lo que es la persona. Toda organización requiere gente que esté en condiciones para realizar ciertas actividades, pero que también puedan asumir actitudes y comportamientos deseables. Las personas están en contacto con clientes y proveedores, o sea, en el frente de batalla para crear ventajas competitivas. La mayoría de las organizaciones actúa con enorme cautela al contratar a las personas que ocuparán puestos en la periferia de la organización, las cuales estarán en continuo contacto con los asociados externos.

La personalidad es un constructo hipotético y complejo que puede definirse de muchas formas. Básicamente, es una tendencia que consiste en comportarse de determinada manera en diferentes situaciones. A pesar de que ninguna persona presenta una consistencia absoluta, mantener esta cualidad en distintos ámbitos es una condición esencial del concepto de personalidad. Otro aspecto importante de la personalidad es la peculiaridad. Cada persona actúa de determinada manera en situaciones semejantes; en otras palabras, tiene peculiaridades, posee su propio conjunto diferenciado de rasgos de personalidad. Así, el concepto de personalidad se usa para explicar la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones (congruencia) y también las distintas reacciones de las personas ante una misma situación (peculiaridad). En resumen, la personalidad es la constelación singular de rasgos de comportamiento que constituyen a un individuo.[14]

Conceptos de la personalidad

- La personalidad es la organización dinámica, en el individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos. Son las relaciones del conjunto mente-cuerpo que interactúan y que motivan e influyen en sus actos y pensamientos, y que son determinantes en el proceso de adaptación del individuo. El ser humano trae consigo marcas y potencialidades desde su nacimiento, que podrán ser influenciadas, dentro de ciertos límites, por factores ambientales. Ese conjunto de características heredadas y adquiridas forman la personalidad, que será propia de cada ser y que marcará el rumbo que tomará su vida, sus decisiones e incluso la profesión que elegirá.[15]
- La personalidad es una construcción científica que intenta definir, a partir de comportamientos observados, la forma de ser y de funcionar de ese organismo psicofisiológico que es la persona humana.[16]
- La personalidad es la manera única del individuo de expresarse y reaccionar a un estímulo dado. Se forma

al pasar los años a partir de la estructura básica heredada de modo genético y que, a través de las experiencias de vida, sobre todo las de la infancia, puede revelarse de distintas formas, sacando a la luz o reprimiendo tendencias conductuales.[17]

- La personalidad es un término usado para caracterizar al individuo, y que se forma a medida que la persona crece y se relaciona con su medio. Temperamento es el término usado para indicar la naturaleza de las reacciones mentales y emocionales.[18]

Los rasgos de personalidad por lo general son descritos con lenguaje cotidiano, como agresividad, sociabilidad e impulsividad. Esto entraña una ventaja y una desventaja al mismo tiempo. Es una ventaja porque la mayoría de las personas puede percibir de inmediato las diferencias individuales de esas cualidades y entender cómo esas variaciones podrían influir en ciertas situaciones. Es una desventaja porque los términos empleados en el lenguaje cotidiano no son muy precisos, lo cual puede generar dificultad en la comprensión, la comunicación y la utilización de información obtenida a partir de las evaluaciones científicas de la personalidad.[19]

Un rasgo de personalidad es una tendencia duradera a comportarse de manera determinada en una diversidad de situaciones.[14] Ciertos adjetivos, como honesto, digno de confianza, temperamental, impulsivo, desconfiado, ansioso, excitable, dominante y amigable denominan las tendencias que caracterizan los rasgos de personalidad. En general, las personas utilizan con frecuencia esos términos para describir la personalidad de otros.

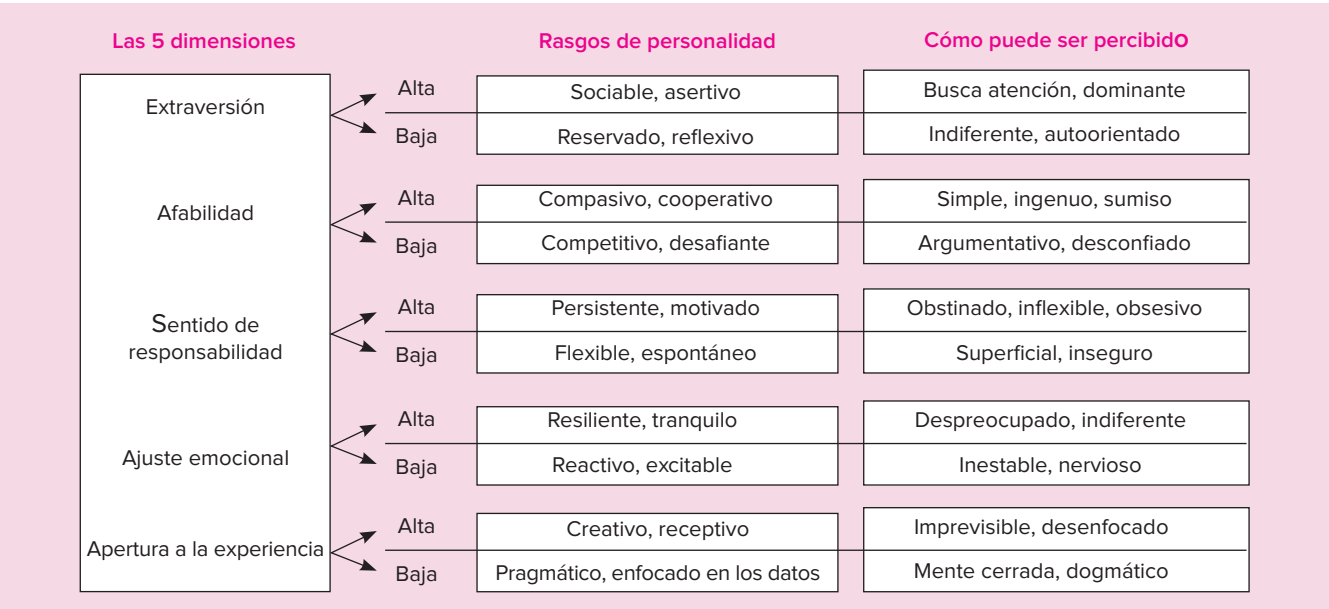
El estudio de los rasgos de personalidad adquirió fuerza con el trabajo de Eysenck,[20-23] quien sugirió una taxonomía en 1947 y pasó a un modelo biológico en 1990. En opinión de Eysenck, las tres dimensiones fundamentales son: introversión-extraversión, neuroticismo-estabilidad y socialización-psicoticismo. Estas dimensiones se convirtieron en la base de innumerables taxonomías que surgieron posteriormente y que utilizan entre tres y siete dimensiones básicas.[24,28]

Gordon Allport[29,30] encontró más de 4 500 rasgos de personalidad. Raymond Cattell[31,32] utilizó procedimientos estadísticos para reducir la lista de Allport a sólo 16 dimensiones básicas de la personalidad, en el supuesto de que ésta pueda ser descrita a través de la medición de esos 16 rasgos. Desde entonces varios autores empezaron a reunir rasgos en factores o dimensiones de la personalidad.

Las cinco dimensiones de la personalidad

Dado que la literatura científica presenta infinidad de rasgos de personalidad, surge la necesidad de usar alguna clasificación para entender mejor los rasgos y sus interrelaciones. La mayoría de los enfoques sobre la personalidad presupone que existen algunos rasgos más básicos que otros. Hay una vasta literatura sobre la estructura de los rasgos de personalidad, pero la mayor parte, sobre todo la que se aplica al CO, coincide en cinco grandes dimensiones (*big five dimensions*)[33-37](figura 4.4):

1. **Extraversión:** sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo.
2. **Afabilidad** (simpatía): cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo, complaciente.



• **Figura 4.4** Las cinco grandes dimensiones de la personalidad.

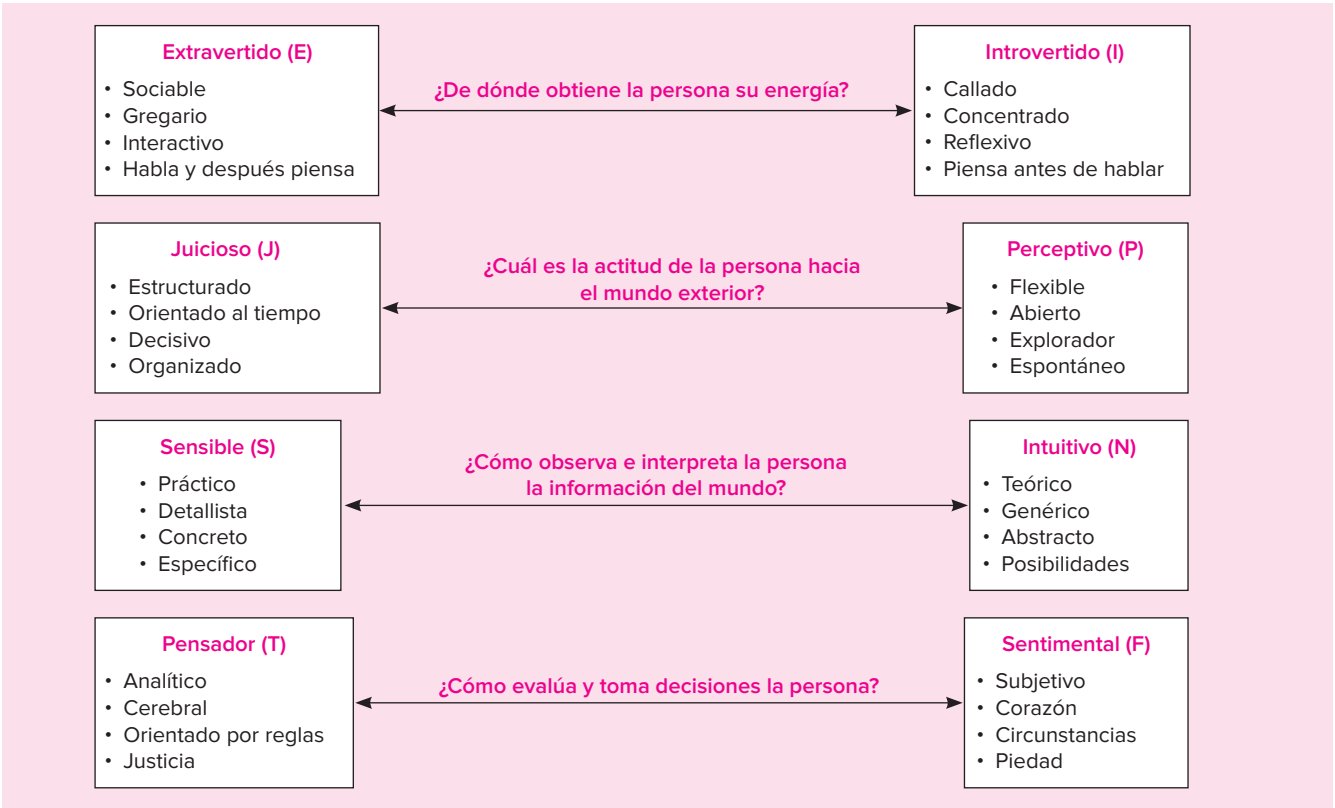
3. **Sentido de responsabilidad:** responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor.
4. **Ajuste emocional:** emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido.
5. **Apertura e interés:** curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, juguetón.

Muchas organizaciones aplican intensivamente programas de análisis de la personalidad, tanto para seleccionar candidatos como para evaluar y promover a sus trabajadores. Muchas utilizan estos programas como filtros para la contratación inicial.

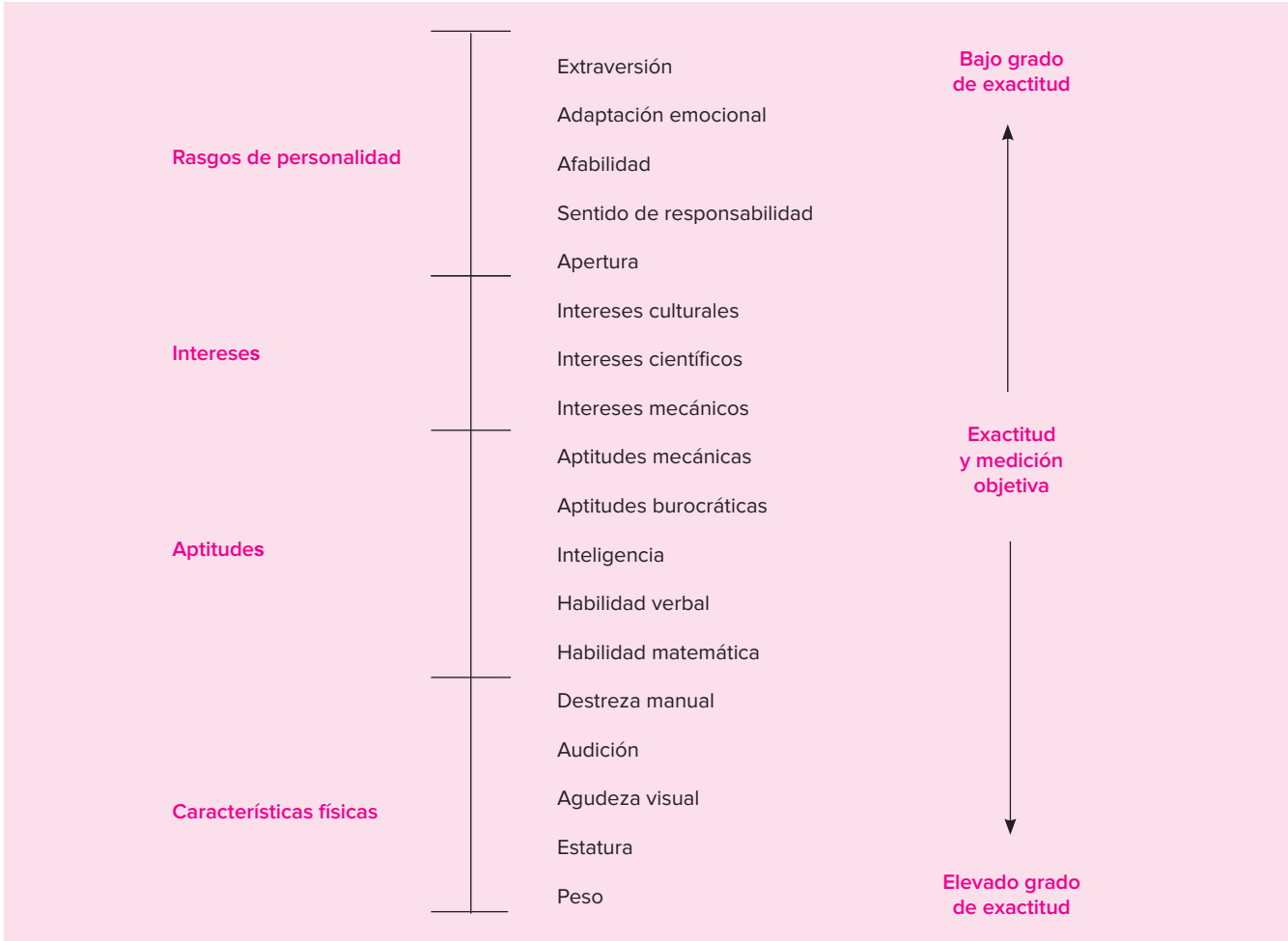
A raíz de investigaciones recientes, que han revelado que estas "cinco grandes dimensiones" están estrechamente relacionadas con el desempeño en el trabajo, la tipología de Myers-Briggs,[38] basada en la vieja teoría de Carl Jung, ha sido intensamente utilizada en la asesoría de carrera, construcción de equipos, administración de conflictos y análisis de estilos administrativos.[39] Jung clasificó a las personas en extravertidas e introvertidas y en dos procesos mentales básicos: percepción y juicio de opinión. Posteriormente dividió la percepción en sensación e intuición y el juicio de opinión en pensamiento y sentimiento. Según Jung, las cuatro dimensiones o rasgos de personalidad son comunes y su combinación difiere de acuerdo con las preferencias de cada persona. Posteriormente, con base en esas dimensiones, Katharine Briggs e Isabel Briggs-Myers desarrollaron una prueba de personalidad de 100 puntos para clasificar las preferencias en cuatro pares de rasgos. A esta prueba se le conoce como indicador de tipos Myers-Briggs. La figura 4.5 ilustra esta idea.

Sin embargo, a pesar de su enorme aceptación, el uso de mediciones de la personalidad, sea por medio de pruebas o de inventarios, ha sido objeto de varias críticas:

- El sentido de responsabilidad es la única dimensión válida como indicador del éxito en diversos puestos.[41] Sirve para evaluar el desempeño e identificar a los empleados con tendencia al hurto[42] y a los llamados delitos de cuello blanco.[43]
- La extraversión es relevante para algunos puestos, como vendedores y gerentes, pero su nivel de confiabilidad es bajo[44] y depende de la relación con otros factores, como el grado de libertad inherente al puesto.[45]
- Aun cuando haya mediciones confiables de cada una de las dimensiones de la personalidad, existen pocas evidencias de su validez y difícilmente pueden generalizarse.[46]
- El escaso valor de los análisis de personalidad para el desempeño de un puesto es más evidente cuando se comparan sus indicadores con los usados en las pruebas de aptitud cognitiva o física.



• **Figura 4.5** Dimensiones e indicadores de personalidad de Myers-Briggs.[40]



• **Figura 4.6** Características de los indicadores humanos.[47]

En resumen, la validez de las pruebas de personalidad no se compara con la de las pruebas de aptitud. Como muestra la figura 4.6, conforme se distancian las características físicas de las psicológicas, las medidas pierden exactitud, pues la medición se vuelve gradualmente subjetiva.

Las cinco dimensiones de la personalidad según McCrae y Costa[48,49]

Cada autor agrupa los rasgos de personalidad a su manera, que difiere ligeramente de otros. McCrae y Costa afirman que la personalidad se puede describir correctamente con la medición de cinco grandes rasgos y proponen un modelo más simple: el de la personalidad de los cinco factores:

- **Neurosis**: ansioso, inseguro, sentimiento de culpa, tímido.
- **Extraversión**: conversador, sociable, animado, afectuoso.
- **Apertura a la experiencia**: osado, inconforme, dotado de muchos intereses, imaginativo.
- **Apacibilidad**: solidario, sensible, confiado, cooperativo.
- **Conciencia**: ético, confiable, productivo, decidido.

Explique en qué medida este enfoque es congruente con las cinco grandes dimensiones de la personalidad que vimos antes.

La conclusión que emerge de lo anterior es que la personalidad es algo complejo, multidimensional, dinámico y cuyo enfoque requiere adoptar un conjunto integrado de muchas variables, de modo que no es posible caracterizarla en unas pocas líneas. Sin embargo, la necesidad de medir, evaluar, comparar y sacar conclusiones ha llevado a infinidad de autores a intentar soluciones que sirven para ciertos casos o situaciones, pero que no llegan a tener un carácter universal y válido para todas las circunstancias, lo que significa que lidiar con el ser humano es lidiar con un sistema integrado y de alta complejidad.

Tipos de personalidad según Holland[50,51]

John Holland elaboró una teoría de la personalidad según la cual cada tipo se caracteriza por un conjunto de intereses y valores personales. Su tipología se ha utilizado más en la elección de la profesión para adecuar las características personales con los perfiles de las ocupaciones.

Para este autor, los seis tipos de personalidad son:

1. **Realista:** estable, persistente y materialista.
2. **Artística:** imaginativa, emocional e impulsiva.
3. **Investigativa:** curiosa, analítica e independiente.
4. **Emprendedora:** ambiciosa, energética y aventurera.
5. **Social:** generosa, cooperadora y sociable.
6. **Convencional:** eficiente, práctica y obediente.

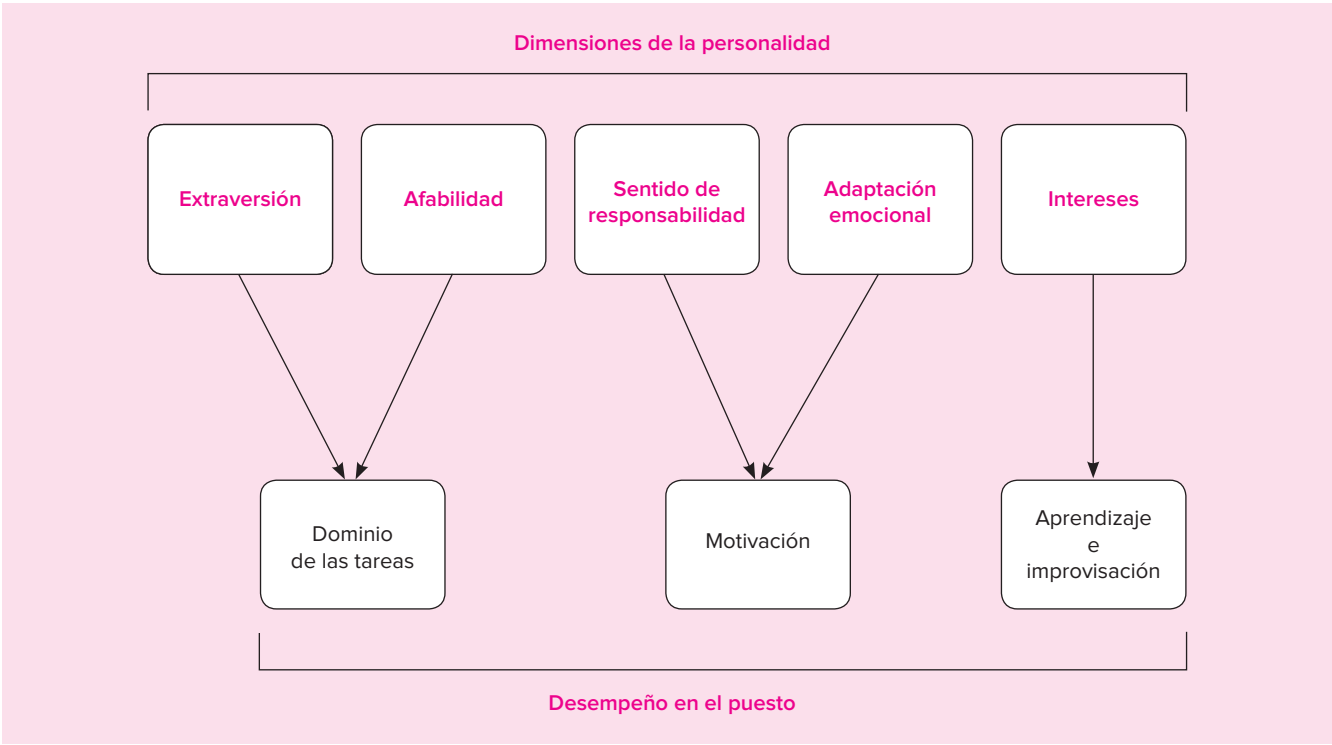
Según Holland, las personas tienden a buscar profesiones que se ajusten a sus personalidades.

Cómo utilizar las pruebas de personalidad

Para compensar la escasa validez de las pruebas de personalidad, las organizaciones se han concentrado en las cinco dimensiones descritas, las cuales se relacionan con algunos aspectos que influyen en el desempeño de las personas en sus puestos, como muestra la figura 4.7.

La naturaleza de los rasgos ofrece algunas pistas sobre su influencia en el desempeño de los puestos. Algunas características, como la extraversión y la afabilidad, están relacionadas con habilidades específicas exigidas por algunas tareas, como hablar con las personas o en público, o tener contacto con los clientes. Algunas aseguradoras se dieron cuenta de que, para vender seguros de vida, el agente debe tener una gran habilidad interpersonal y capacidad para manejar el rechazo. Los más extravertidos generan incrementos de ventas y producen enormes ganancias de productividad en comparación con el bajo costo de la prueba utilizada para la selección. Esto produce una ventaja competitiva en relación con las demás empresas del sector, que no realizan selección alguna con base en la dimensión de extraversión.

Las dimensiones como el sentido de responsabilidad y la adaptación emocional son importantes porque influyen en la motivación para el trabajo y la superación continua. Como el desempeño depende tanto de la motivación como de la aptitud, la predicción de los rasgos de la personalidad que afectan la motivación, como el sentido de responsabilidad y la estabilidad emocional, podría aumentarse por medio de la aplicación de pruebas para estos rasgos, pero después de que el candidato hubiese sido seleccionado satisfactoriamente por medio de una prueba de aptitud. La persona puede tener un enorme sentido de responsabilidad, pero si le falta la aptitud, ni toda la motivación del mundo bastará para que logre un desempeño deseable. En otras palabras, en ausencia de aptitud, el sentido de responsabilidad no representa ventaja alguna.



• **Figura 4.7** Las dimensiones de la personalidad y su probable influencia en el desempeño en los puestos.[19]

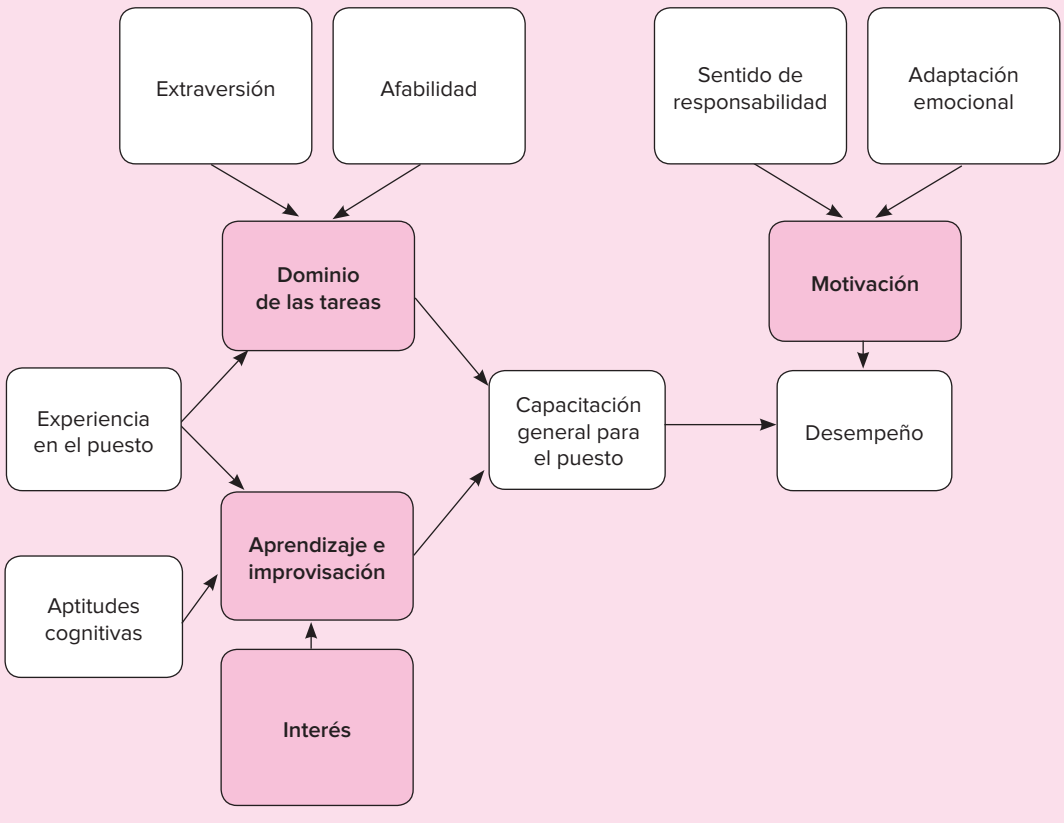
El interés facilita el aprendizaje relativo al puesto. El desempeño depende de la motivación y la capacitación de la persona para el puesto. Si estos indicadores son elevados, el desempeño también lo será. La capacitación para el puesto tiene que ver con el conocimiento general y las aptitudes específicas, que a su vez dependen de las aptitudes físicas y mentales, así como de ciertos rasgos de la personalidad, como la extraversión y la afabilidad. El conocimiento general del puesto es resultado de la aptitud cognitiva general y de rasgos de personalidad (como el interés) que propician la improvisación y el aprendizaje en el empleo. Con estas coordenadas, algunos autores sugieren un modelo para explicar la forma en que las diferencias individuales influyen en el desempeño del puesto, como muestra la figura 4.8.

Las pruebas de selección de la cadena Marriott[52]

La cadena de hoteles Marriott, que opera en todo el mundo, aplica a sus candidatos un extenso cuestionario computarizado como parte del proceso de selección. La mayoría de los puntos se concentran en indicadores como el sentido de responsabilidad y la afabilidad. Cerca de 90% de los candidatos a trabajar en servicios de hospedaje son rechazados con base en este tipo de pruebas y entrevistas. Esta selectividad eleva la calidad del servicio al cliente. ¿El motivo? Antes, cuando un empleado dejaba la empresa desajustaba los equipos de trabajo, lo que reducía la productividad y el nivel del servicio. Este problema era aterrador, pues casi la mitad de los trabajadores de Marriott abandonaba su empleo en menos de tres meses. El nuevo sistema de selección ha reducido el índice de rotación a cerca de 10%. Para que el hotel tenga éxito es crucial que sus empleados sean dedicados, atentos y entusiastas.

Las competencias esenciales

En un mundo que se caracteriza por una feroz competencia, las organizaciones tienen un creciente interés en identificar sus competencias básicas (*core competences*). Este concepto surgió en 1990, en un artículo escrito en la *Harvard Business Review*, para referirse a las competencias estratégicas únicas que hacen a una organización mejor que sus competidoras y la llevan a una posición de liderazgo en su sector.[53] La competencia básica puede ser un conocimiento técnico o una tecnología específica que permite ofrecer a los clientes



• **Figura 4.8** La influencia de las diferencias individuales en el desempeño del puesto.[19]

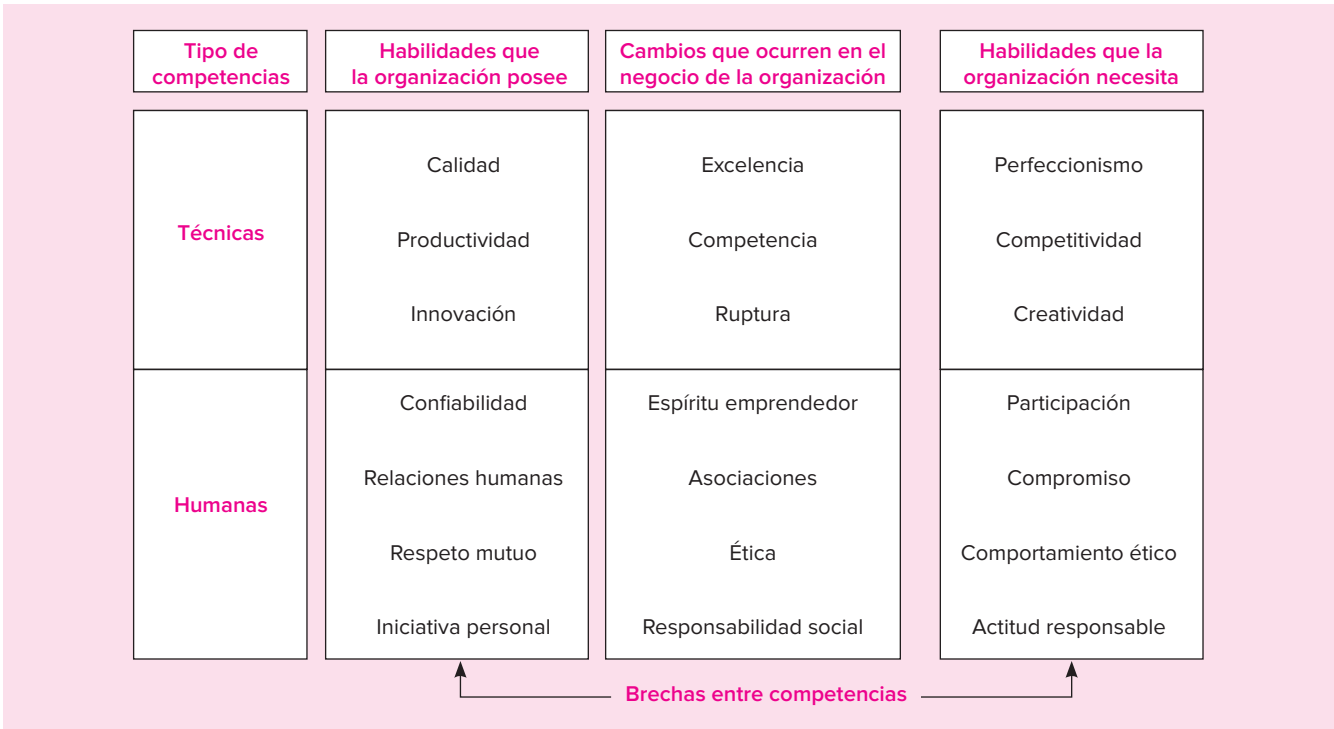
un valor único y que distingue a una organización de las demás. La competencia de Sony para la miniaturización y la de Honda para la creación de motores de automóviles son dos ejemplos clásicos. La teoría dice que el éxito de una organización depende de que identifique y desarrolle las competencias que necesitará.[54]

Así, desde el punto de vista de la organización, una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías, y no una sola habilidad o tecnología aislada. Lo importante es la integración de las competencias básicas,[54] lo cual es resultado del aprendizaje colectivo de la organización (en especial de su forma de coordinar diversas habilidades de producción), la inclusión de distintas corrientes de tecnología y la innovación. Esencialmente, las competencias básicas son la comunicación, la participación y un profundo compromiso de las personas para trabajar en busca de los objetivos de la organización. Para que una competencia sea considerada básica para la organización debe cumplir tres condiciones:[53]

1. **Valor percibido por los clientes.** Toda competencia básica debe ofrecer a la organización condiciones que agreguen valor para sus clientes en forma diferente y consistente.
2. **Diferenciación de sus competidores.** Toda competencia básica debe diferenciar y distanciar a la organización de sus competidores. Debe ser algo que perciba el mercado como característico de la marca, del producto o de la propia organización.
3. **Capacidad de expansión.** Toda competencia básica debe favorecer el crecimiento de otras competencias y de la organización. No basta con que sea el fundamento de los productos y los servicios actuales; es necesario que pueda sustentar la innovación y creación de nuevos productos o servicios.

Cada organización debe definir y localizar sus competencias básicas para obtener una ventaja competitiva, que está formada por todos los factores que hacen que los productos y servicios sean diferentes a los de sus competidores y les dan mayor participación de mercado. Muchas organizaciones definen jerarquías y bloques de competencias para desarrollarlas en todos los niveles a fin de mejorar su desempeño global. Se trata de ubicar las competencias de la organización, así como las de los grupos (equipos) y los individuos (figura 4.9).

Una vez identificadas las competencias básicas, la organización tiene dos opciones: comprar (atraer y admitir nuevos talentos) o construir (capacitar y desarrollar los talentos existentes). Estas decisiones deben concentrarse en la forma en que las personas ingresan a la organización (proceso de selección) y se mueven dentro (rotación, carrera y sucesión) o fuera de ella (separaciones). Cuando la organización decide construir competencias por medio de la capacitación y el desarrollo, la clave del éxito está en desarrollar experiencias y especialización (*expertise*) que cubran las brechas que pudieran existir entre sus aptitudes básicas. Además, la organización debe definir programas para fortalecer las competencias



• **Figura 4.9** Modelo de auditoría de las competencias.[56]

que estén alineadas con su estrategia organizacional. Esto significa utilizar varias opciones de capacitación, adiestrar a los equipos, adoptar tecnología adecuada e incluir a los clientes en el proceso. Se requiere involucrar a todos los líderes para que ayuden a enfrentar el reto que implica aumentar la competencia de las personas.[55]

Competencias individuales

En resumen, la competencia organizacional es un conjunto integrado de competencias colectivas, basadas en las competencias individuales (cuadro 4.3). ¿Qué son las competencias individuales? Dependen del conocimiento, de las habilidades críticas necesarias para trabajar con eficacia, de juicio y de la actitud personal.[57] Así:

1. **Conocimiento:** es el saber y depende del aprender. El conocimiento se difunde sólo cuando se utilizan procesos de aprendizaje por los cuales las personas desarrollan nuevas capacidades de acción eficaz.
2. **Habilidad:** es saber hacer y está relacionada con hacer las cosas o aplicar el conocimiento. La habilidad es la capacidad de realizar una tarea o un conjunto de tareas, utilizando el conocimiento según determinados patrones exigidos por la organización o por la sociedad. La habilidad incluye conocimientos teóricos y aptitudes personales, y se relaciona con la aplicación práctica de dichos conocimientos y aptitudes para resolver problemas, ofrecer soluciones y aumentar la eficiencia y la eficacia.
3. **Juicio:** es saber analizar la situación, es decir, es la capacidad de discernir entre lo que es importante y prioritario y lo que se puede posponer, entre lo que es esencial y lo que es accidental. El juicio implica analizar la situación, tener espíritu crítico para juzgar los hechos y tomar decisiones.
4. **Actitud:** es saber que las cosas sucedan y reside en la iniciativa propia, en el espíritu emprendedor de asumir los riesgos con miras a los resultados.

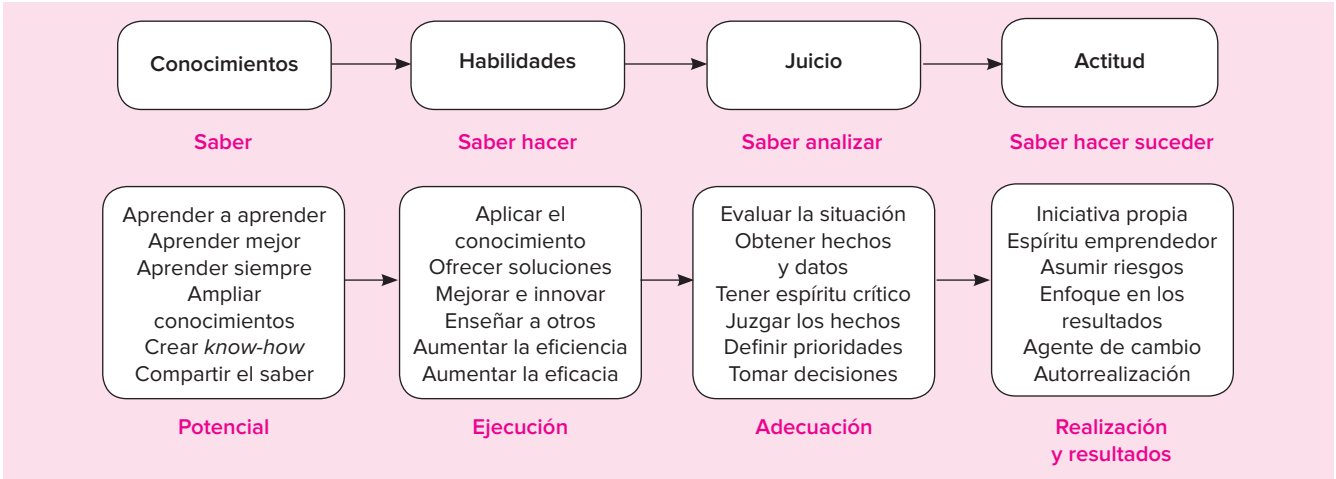
A partir del conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud llegamos a las competencias individuales que cada persona necesita desarrollar y ofrecer a su organización. No hay un delimitador exacto para separar cada uno de esos elementos, pues están íntimamente relacionados, como se aprecia en la figura 4.10.

El papel de los líderes en la organización es fundamental para incentivar y desarrollar competencias que sean estratégicas para las personas y para la organización. Las competencias dependen del aprendizaje, no son innatas. Para construir competencias organizacionales deben fomentarse el conocimiento, las habilidades y las capacidades de las personas y crear una cultura de aprendizaje mediante las siguientes acciones. Las competencias individuales son el primer paso para la adquisición y construcción de las competencias organizacionales. Para eso, es indispensable:[56]

- Seleccionar candidatos que tengan gran potencial para aprender, lo cual requiere estudios previos y experiencia sobre las mejores prácticas de las organizaciones.
- Promover la rotación de puestos en cada área para que las personas puedan aprender a ejecutar diferentes tareas.
- Admitir y ascender a personas que tengan gran capacidad para aprender.

Cuadro 4.3 Ejemplos de competencias personales relacionadas con el desempeño en la organización[59]

Visión estratégica	Comprender la misión, la visión, los objetivos, la estrategia y la cultura de la organización. Vincular distintas áreas de desempeño humano con el fin de alcanzar objetivos.
Habilidades de liderazgo	Saber cómo liderar o influir en otros de forma positiva para que el trabajo logre los resultados deseados.
Habilidad para las relaciones	Trabajar eficazmente con otros y ejercer influencia interpersonal para alcanzar objetivos comunes.
Habilidades tecnológicas	Saber utilizar las tecnologías usuales y las nuevas, así como diferentes tipos de *software* y de *hardware*, comprender los sistemas de apoyo y aplicarlos correctamente.
Habilidades para resolver problemas	Eliminar brechas en el desempeño y ayudar a otras personas a descubrir la manera de reducirlas, ahora y en el futuro.
Pensamiento sistémico	Identificar las entradas, los procesos y las salidas de un subsistema, sistema o suprasistema, y aplicar información para mejorar el desempeño humano.
Comprensión del desempeño	Saber distinguir entre actividades y resultados, reconocer implicaciones, regresiones y consecuencias.
Comprensión del negocio	Prestar atención a las funciones del negocio y a la forma en que las decisiones pueden afectar los resultados financieros y extrafinancieros del negocio.
Habilidades para la negociación	Saber organizar, preparar, supervisar y evaluar el trabajo que desempeñan las personas, los empleados temporales y los colaboradores subcontratados.
Habilidades para enfrentar contingencias	Saber manejar la ambigüedad y la incertidumbre, así como el estrés que generan el cambio y los múltiples significados o posibilidades.
Habilidades de consultoría	Comprender los resultados que los asociados desean obtener de un proceso y saber cómo alcanzarlos con eficiencia y eficacia.



• **Figura 4.10** La cadena de conocimiento-habilidad-juicio-actitud.[58]

- Sustituir a las personas que no aprenden.
- Ayudar a elaborar programas de capacitación y desarrollo para incentivar el aprendizaje.
- Utilizar recordatorios para aprender de las experiencias fallidas. ¿Cuáles son los campos minados? ¿Qué se debe evitar?
- Utilizar recordatorios para aprovechar las experiencias exitosas. ¿Qué lecciones se han aprendido? ¿En qué se diferencia este resultado de los anteriores? ¿Cuál es el camino del éxito?

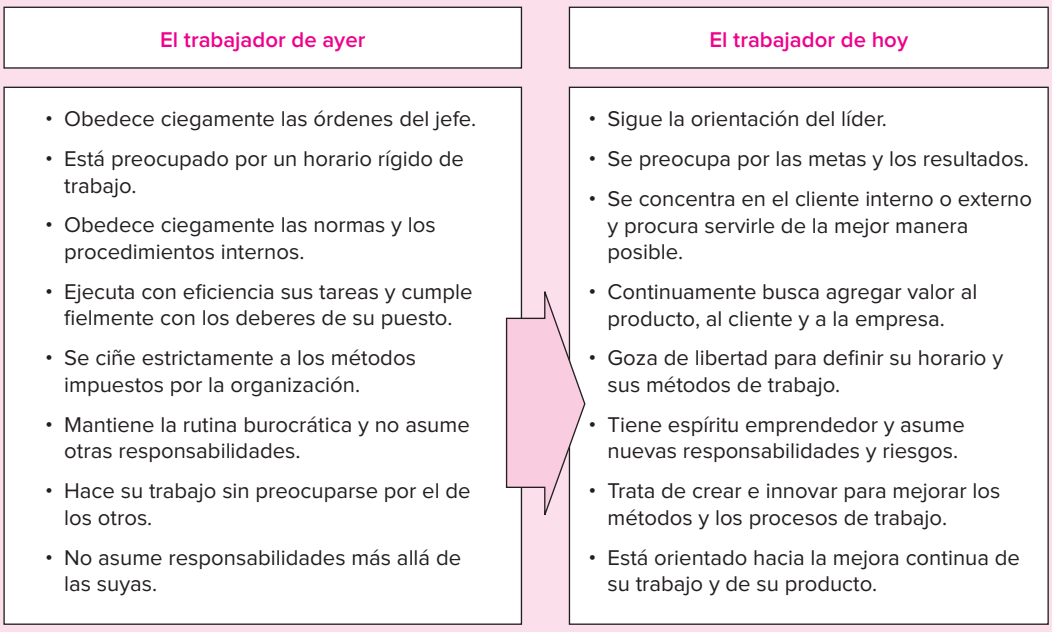
Todas estas acciones ayudan a las personas a mejorar su capacidad para aprender y desarrollar competencias.

El papel de los individuos en las organizaciones experimenta grandes cambios debido al enfoque basado en competencias. La figura 4.11 nos da una idea de esos cambios.

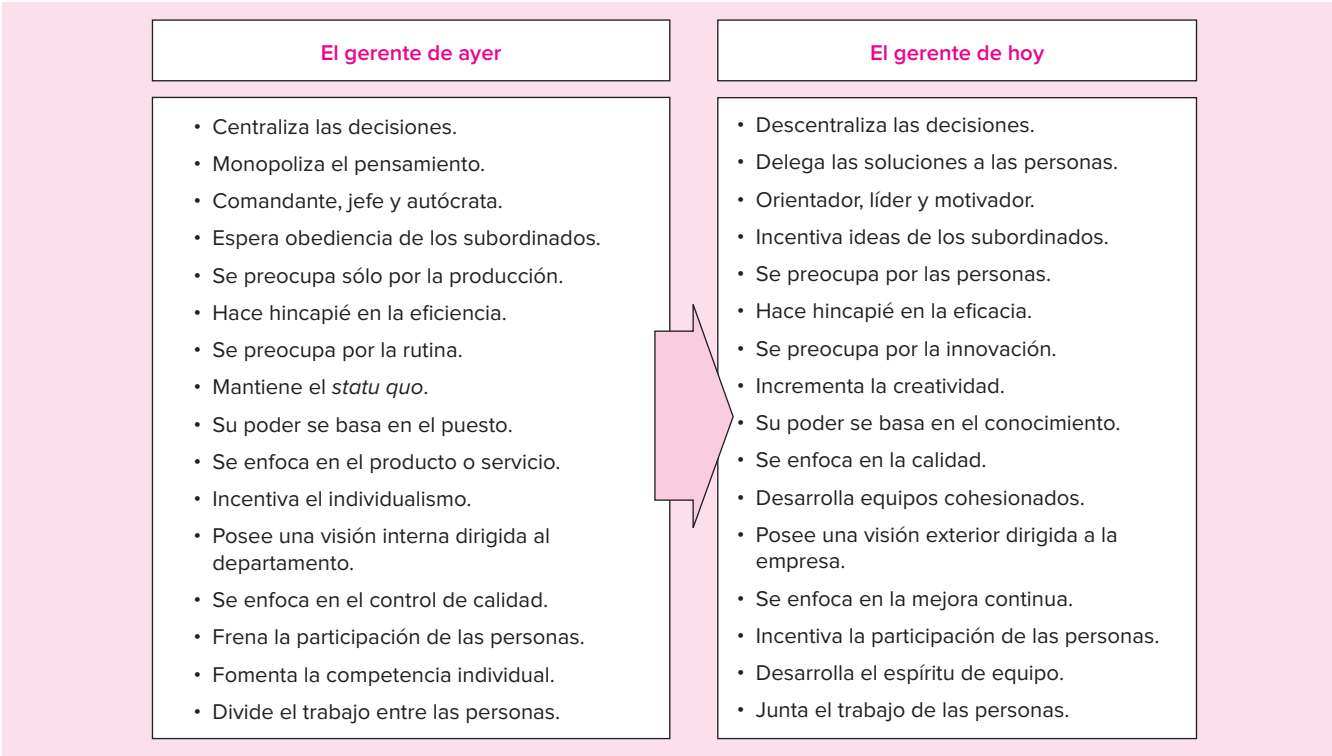
Las funciones de los gerentes y los administradores también se están transformando con la misma intensidad, como muestra la figura 4.12.

Administración por competencias

La administración por competencias surge como un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que proporcionen mayor productividad y adecuación al negocio, que identifique los puntos


El trabajador de ayer
El trabajador de hoy
Obedece ciegamente las órdenes del jefe.
Está preocupado por un horario rígido de trabajo.
Obedece ciegamente las normas y los procedimientos internos.
Ejecuta con eficiencia sus tareas y cumple fielmente con los deberes de su puesto.
Se ciñe estrictamente a los métodos impuestos por la organización.
Mantiene la rutina burocrática y no asume otras responsabilidades.
Hace su trabajo sin preocuparse por el de los otros.
No asume responsabilidades más allá de las suyas.
Sigue la orientación del líder.
Se preocupa por las metas y los resultados.
Se concentra en el cliente interno o externo y procura servirle de la mejor manera posible.
Continuamente busca agregar valor al producto, al cliente y a la empresa.
Goza de libertad para definir su horario y sus métodos de trabajo.
Tiene espíritu emprendedor y asume nuevas responsabilidades y riesgos.
Trata de crear e innovar para mejorar los métodos y los procesos de trabajo.
Está orientado hacia la mejora continua de su trabajo y de su producto.

• **Figura 4.11** Las nuevas exigencias de los asociados de la organización.


El gerente de ayer
• Centraliza las decisiones.
• Monopoliza el pensamiento.
• Comandante, jefe y autócrata.
• Espera obediencia de los subordinados.
• Se preocupa sólo por la producción.
• Hace hincapié en la eficiencia.
• Se preocupa por la rutina.
• Mantiene el statu quo.
• Su poder se basa en el puesto.
• Se enfoca en el producto o servicio.
• Incentiva el individualismo.
• Posee una visión interna dirigida al departamento.
• Se enfoca en el control de calidad.
• Frena la participación de las personas.
• Fomenta la competencia individual.
• Divide el trabajo entre las personas.
El gerente de hoy
• Descentraliza las decisiones.
• Delega las soluciones a las personas.
• Orientador, líder y motivador.
• Incentiva ideas de los subordinados.
• Se preocupa por las personas.
• Hace hincapié en la eficacia.
• Se preocupa por la innovación.
• Incrementa la creatividad.
• Su poder se basa en el conocimiento.
• Se enfoca en la calidad.
• Desarrolla equipos cohesionados.
• Posee una visión exterior dirigida a la empresa.
• Se enfoca en la mejora continua.
• Incentiva la participación de las personas.
• Desarrolla el espíritu de equipo.
• Junta el trabajo de las personas.

• **Figura 4.12** El gerente de ayer y el gerente de hoy.

de excelencia y las carencias para llenar lagunas y agregar conocimientos, con base en ciertos indicadores objetivamente mensurables. La administración por competencias busca sustituir el tradicional inventario de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de la forma en que las personas pueden aportar valor a la organización. Esto representa un enorme cambio de enfoque, cambiar la visión del presente o del pasado por una del futuro. Las competencias que exigen las organizaciones en los nuevos entornos de negocios son las siguientes:[60]

1. **Aprender a aprender.** Las personas deben contribuir constructivamente en todo y, para ello, deben estar en condiciones de aprender de manera continua. Lo importante es que aprendan a aprender. Esto forzosamente significa desaprender cosas antiguas y sin provecho para la organización, a fin de asimilar ideas nuevas y necesarias. En otros términos, se refiere a la flexibilidad, la aprehensión y la innovación.
2. **Comunicación y colaboración.** Antes, el buen desempeño significaba ejecutar un conjunto de tareas repetitivas y aisladas y la calificación de cada persona se limitaba a cada tarea en particular. Hoy día, con la adopción de los equipos, la eficiencia del individuo está cada vez más vinculada a sus habilidades para la comunicación y la colaboración con otros. En otros términos, el trabajo solitario e individual ha cedido su lugar al trabajo solidario y grupal.
3. **Raciocinio creativo y solución de problemas.** Antes, la administración paternalista asumía la responsabilidad de resolver los problemas para aumentar la productividad de las personas. Hoy se espera que ellas descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su propio trabajo. Para ello se necesitan personas creativas, capaces de analizar situaciones y resolver dificultades, hacer preguntas para aclarar lo que no comprenden y sugerir mejoras constantemente.
4. **Conocimiento tecnológico.** Antes, conocer sobre tecnología significaba saber cómo operar máquinas para hacer el trabajo o manejar computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. Hoy lo más apreciado es saber utilizar los sistemas de informática para comunicarse con miembros del equipo en todo el mundo para realizar tareas y compartir ideas que mejoren los procesos de trabajo. El conocimiento tecnológico está al servicio del equipo y no del individuo aislado.
5. **Conocimiento de los negocios globales.** Antes, la visión de las personas se restringía al centro de trabajo. Hoy predomina la necesidad de personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el entorno competitivo, global, cambiante y volátil de los negocios. La globalización está ampliando las fronteras del conocimiento.
6. **Desarrollo del liderazgo.** El nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de conducir a la organización para el nuevo siglo. En lugar de usar programas externos de educación para ejecutivos, las orga-

nizaciones elaboran cursos personalizados para desarrollar espíritu emprendedor y liderazgo. Las organizaciones exitosas están constituidas por líderes.

7. **Autoadministración de la carrera.** Como las capacidades que demandan las organizaciones cambian incesantemente, las personas deben comprometerse a actualizar en forma constante los conocimientos y las competencias que exigen tanto la actividad actual como las futuras. Muchas universidades corporativas cuentan con centros virtuales de desarrollo profesional para ayudar a las personas a identificar las técnicas que deben aprender.

Cómo atraer, retener y utilizar talentos

Existen varias maneras de atraer, retener y utilizar talentos:

1. Excelencia del proceso de selección.
2. Puestos y tareas adecuados para las personas y para su potencial.
3. Evaluación del desempeño y realimentación constantes.
4. Capacitación y desarrollo continuos.
5. Acceso a la información y al conocimiento.
6. Remuneración y prestaciones adecuadas.
7. Participación en las decisiones y en los resultados.
8. Cultura participativa y democrática.
9. Facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) a equipos cohesionados e integrados.
10. Evaluación, entrenamiento y liderazgo eficaces.
11. Reconocimiento y oportunidades de crecimiento.
12. Motivación para el trabajo y para los resultados.
13. Libertad y autonomía en el trabajo.
14. Exposición y visibilidad de las personas.

Ya no basta atraer, retener y utilizar a los talentos, sino que también es necesario conocer, recompensar, desarrollar y vigilar su desempeño. Sólo de esta forma las organizaciones alcanzan resultados únicos. Éste es el principal mensaje de la presente obra sobre el manejo de las personas.[57]

Beneficios de la diversidad

Las diferencias individuales conducen necesariamente a la diversidad humana en las organizaciones. En lugar de tratar de estandarizar y homogeneizar el comportamiento de las personas, las organizaciones de hoy hacen exactamente lo contrario, es decir, incentivan la diferenciación, aprovechan la diversidad humana y obtienen resultados a partir de ella. La diversidad está relacionada con la variedad, la pluralidad, la multiplicidad, la heterogeneidad y diversas características de las personas que participan en una organización. Eso significa incluir la convivencia y comunión de personas de distintos sexos, culturas, religiones, razas y, con eso, obtener una increíble variedad de ideas, enfoques y participación. Ese es el mejor camino para la imaginación, la creatividad y la innovación (figura 4.13).

La diversidad ofrece a las organizaciones los siguientes beneficios:[61]

Aumento de la diversidad en las organizaciones
Cambios demográficos en la fuerza de trabajo
La variedad de edades, sexo, etnias, religiones, cultura y la educación genera cambios en la fuerza de trabajo.
Aumento sustancial de los negocios internacionales
Globalización de los negocios y la consecuente internacionalización de las organizaciones.
Presiones competitivas
Adecuación de las organizaciones a las culturas locales de los mercados atendidos para mantener la competitividad.
Necesidad de puntos de vista diferentes
Se requiere obtener todas las aportaciones posibles y diferentes enfoques para que la organización alcance el éxito.
Aumento de competitividad
Obtención de competencias diversificadas a fin de aumentar la competitividad de la organización.
Complejidad organizacional
Mayor necesidad de diferenciación e integración de las personas para mantener un sistema viable.

• **Figura 4.13** Principales razones del aumento de la diversidad en las organizaciones.

- Mayor probabilidad de encontrar soluciones originales, creativas e innovadoras.
- Proyección de una imagen ética, al rechazar prejuicios y discriminación interna y externa.
- Mayor probabilidad de obtener fidelidad y lealtad de los asociados.
- Mayor probabilidad de que los asociados estén dispuestos a poner todo su empeño en la organización.
- Mayor probabilidad de que los asociados desarrollen iniciativa, autonomía y responsabilidad.
- Posibilidad de fomentar un clima de trabajo que estimule el crecimiento de las personas.
- Contribuye decisivamente a que la organización actúe como un verdadero agente de cambio social.

La diversidad realza las diferencias individuales y se contrapone a la homogeneidad, la cual trata a las personas como entidades estandarizadas y despersonalizadas.[62]

Colocar a las personas en primer lugar para alcanzar el éxito de la organización[63]

Las fuertes presiones de la competencia obligan a muchas organizaciones a buscar la fórmula mágica que les permita mantener el éxito. Así, recurren a medidas urgentes como el adelgazamiento (*downsizing*) y la tercialización o subcontratación (*outsourcing*) para reducir sus estructuras y costos laborales, aunque ello implique mermar o destruir su cultura organizacional. Con frecuencia ignoran el viejo adagio: "las personas son nuestro activo más importante".

Numerosas investigaciones demuestran el enorme rendimiento económico que se obtiene mediante la aplicación de prácticas administrativas como el compromiso con las personas y con su desempeño. Estas investigaciones comprueban las hipótesis sobre la administración participativa y el involucramiento de los colaboradores. Estos estudios han identificado siete dimensiones que caracterizan la manera en que los sistemas pueden producir ganancias por medio de las personas.

1. **Seguridad en el empleo.** Los sistemas de administración de alto desempeño incluyen la seguridad en el empleo como un factor muy importante. Las innovaciones en las prácticas laborales, la cooperación entre trabajadores y la administración, o la mejoría de la productividad, sólo tendrán una base sólida si las personas no sienten temor a perder su trabajo. La idea de ofrecer seguridad laboral en un mundo sumamente competitivo puede parecer anacrónica, pero resulta fundamental para las prácticas del alto rendimiento. La sustitución de trabajadores implica elevados costos directos e indirectos. ¿Cómo puede obtener la empresa un beneficio duradero? La asociación con personas comprometidas y un ambiente de trabajo estimulante y seguro ofrecen más ganancias a corto y largo plazos que cortar cabezas para reducir costos.
2. **Admisión selectiva.** Las compañías obtienen ganancias por medio de la gente cuando reclutan y seleccionan a las personas correctas. Esto requiere cumplir varias condiciones. En primer lugar, la organización debe tener una buena imagen para atraer suficientes candidatos para escoger. El reclutamiento en línea es imprescindible. En segundo, la organización debe ser clara sobre las habilidades, las competencias y otros requisitos básicos que deben cumplir los candidatos. En tercero, las habilidades y las competencias deben ser consistentes con las necesidades específicas del puesto y con las características de la organización. En cuarto, las empresas deben hacer hincapié en las cualidades que diferencian a los candidatos excelentes.
3. **Equipos autodirigidos y descentralización como elementos básicos del diseño organizacional.** Los equipos se han convertido en el núcleo del diseño organizacional. Las empresas basadas en equipos están sustituyendo el control del trabajo por medio de la jerarquía por el control compartido con los colegas. Esto estimula el sentido de responsabilidad por la operación y el éxito de la empresa, así como la iniciativa y el esfuerzo de cada persona. Los equipos eliminan las jerarquías y reducen costos al encargarse de muchas tareas de especialistas administrativos, cuya única actividad era vigilar personas que a su vez vigilaban a otras. Además, los equipos aportan ideas y soluciones creativas para los problemas de la organización.
4. **Remuneraciones elevadas ligadas al desempeño de la organización.** Los salarios altos son una consecuencia del éxito de la organización, no su causa. Sin embargo, las empresas exitosas no son las únicas que pagan más; también lo hacen aquellas que desean tener éxito. La compensación flexible es fundamental en los sistemas de trabajo de alto desempeño. Muchas empresas ofrecen compartir la propiedad por medio de compras u ofertas de acciones. La evidencia demuestra que el empleado accionista trabaja mejor cuando este incentivo forma parte de una filosofía o una cultura más amplia. Ofrecer acciones de la compañía sin capacitación, información compartida ni delegación de responsabilidades no tiene un efecto importante en el desempeño. Lo mismo ocurre cuando las personas participan de la propiedad de la compañía y están motivadas, pero no poseen las habilidades, la información ni el poder para hacer las cosas.
5. **Capacitación extensiva.** En general, cuando una organización atraviesa por dificultades recorta su gasto en capacitación. Además, numerosas investigaciones demuestran que con frecuencia el nivel de la capacitación es inadecuado o se enfoca en objetivos equivocados, como el desarrollo de habilidades especializadas en lugar de competencias generales y cultura organizacional. La capacitación es un compo-

nente esencial del alto rendimiento porque desarrolla la habilidad y la iniciativa del empleado para identificar y resolver problemas, cambiar métodos de trabajo y hacerse responsable por la calidad. La capacitación puede ser una fuente de competitividad y ofrecer rendimientos significativos sobre la inversión.

6. **Reducción de jerarquías.** Las organizaciones alcanzan un desempeño superior cuando son capaces de aprovechar las ideas, las habilidades y los esfuerzos de todas las personas. Para hacer que los individuos y grupos se sientan importantes y comprometidos, los sistemas administrativos de alto rendimiento reducen las distinciones de estatus, que provocan sentimientos de minusvalía. Esto se logra de dos formas: primero, simbólicamente, mediante el uso del lenguaje, los títulos, los espacios físicos y la ropa, y segundo, por la reducción de los grados de inequidad salarial o jerárquica en la organización. Esto es fundamental.
7. **Compartir información.** Es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. Compartir información sobre el desempeño financiero de la empresa, su estrategia y operaciones demuestra que la organización piensa que las personas son confiables. Para crear una organización en la que exista gran confianza es necesario que todos y cada uno de los colaboradores piense que no puede haber segregados. Aun cuando estén motivadas y capacitadas, las personas no pueden contribuir a mejorar el desempeño si no cuentan con información suficiente o si no están adiestradas para interpretarla y usarla.

¿Es difícil aumentar la capacitación, compartir la información y los planes con el personal, reorganizar el trabajo por medio de equipos y mejorar las prácticas de admisión, todo al mismo tiempo? En realidad, no es complicado aplicar una administración basada en las personas. Basta con que los gerentes estén menos presionados por los resultados de corto plazo para que la organización deje de destruir sistemáticamente las competencias e ideas de las personas; basta con que deleguen más y con eliminar las normas perversas e innecesarias. Todo lo anterior es el comienzo de un interminable camino para mejorar el desempeño de la organización por medio de las personas, y ofrece la ganancia extra de una mayor satisfacción.

Em suma, as pessoas sao a majar riqueza de urna organizacao, o seu capital humano. Em geral, todos costumam olhar para os aspectos físicos, materiais e concretos das organizacoes, seus edifícios, salas, móveis, instalacoes. E se admiram do seu capital físico e contábil. Ou entao acreditam piamente que o cliente é o maior patrimonio da organizacao. De fato. Mas é interessante notar que as organizacoes mais bem-sucedidas deixaram de investir diretamente no cliente para investirem mais nas pessoas que o atende. O resultado foi óbvio: os clientes ficam mais satisfeitos.

Caso final

Bosch: modelo de competencias[64]

Se habla mucho de administración, capacitación y remuneración con base en competencias. Personas y organizaciones buscan ser más competitivas para asegurarse su lugar. El talento humano es cuestión de supervivencia en un mundo que está en constante cambio. Las competencias son el repertorio de comportamientos que ciertas personas u organizaciones dominan mejor que otras y que las hace eficaces y competitivas ante determinadas situaciones, y son un conjunto de conocimientos, prácticas, conductas y tipos de raciocinio adquiridos a través del aprendizaje. También son un conjunto de habilidades, actitudes e intereses que diferencian a las personas y a las organizaciones. Así, las competencias son observables en situaciones de trabajo diario o de prueba.

Robert Bosch, Ltda. implantó el modelo de competencias para identificar las necesidades de desarrollo por medio de la evaluación objetiva del desempeño de cada persona. El objetivo inicial era preparar a las personas para hacer carrera y ocupar cargos dentro de la organización. Por ende, el proyecto también sería la base de un programa de formación, identificación y retención de talentos. El modelo se basó en los siguientes factores:

1. La cultura de la empresa.
2. La estructura organizacional de la empresa: niveles jerárquicos, necesidades, puestos y carreras claves.
3. El perfil profesional deseado para atender las demandas del negocio.
4. El método de evaluación del perfil existente en la empresa.
5. La filosofía de la organización, que veía en la identificación y evaluación de competencias una fuente de referencia para el desarrollo y aprovechamiento de potenciales, sin excluir a las personas del proceso.
6. La elección de una metodología de evaluación de potenciales que tomara en cuenta las normas de calidad de la organización.

La estrategia de implantación comenzó con la creación del proyecto de un banco de talentos para cubrir puestos clave. Los administradores de cada área se encargaron de identificar a los candidatos. La selección se basó en la evaluación del desempeño y las competencias demostradas en el trabajo cotidiano. El área de RH coordinó este proceso, con la colaboración de todas las áreas de la empresa. El segundo paso fue seleccionar a un grupo de personas claves para identificar las competencias importantes para el negocio de la organización. Se elaboró una lista preliminar y cada competencia fue definida y dividida en conocimientos básicos, habilidades necesarias y actitudes deseables. El tercer paso fue lograr un consenso sobre el conjunto de competencias. El cuarto paso fue presentar un proyecto formal y lograr que la dirección se comprometiera a participar. A continuación, el proyecto fue presentado a toda la organización en varias reuniones.

Las diez competencias más importantes para Bosch son:

1. **Visión del negocio,** para adaptar la empresa a los cambios de tendencias; mantener una visión actualizada sobre el mercado y los clientes; conocer los productos que se ofrecerán; dominar los conceptos de la misión y los objetivos; utilizar recursos internos y externos.
2. **Orientación a las ganancias,** para que los dueños del negocio administren con base en resultados; hacer planeación estratégica; evaluar o modificar la dirección periódicamente; divulgar de manera amplia los objetivos y ponerlos en operación; decidir con base en aquello que agrega valor a la relación costo/beneficio; aprender a mejorar con los resultados obtenidos.
3. **Espíritu emprendedor,** para tener claros los fines y los medios para alcanzarlos; tener iniciativa propia con los asociados (autonomía); buscar soluciones nuevas y eficaces; actuar en forma proactiva y expedita; asumir riesgos.
4. **Generador de cambios,** para influir con ideas en la organización y las personas (misionero); estimular la reflexión sobre asuntos conocidos; persistir en los cambios; enfrentar dudas y errores derivados de nuevos desafíos; romper paradigmas y experimentar con soluciones innovadoras.
5. **Entrenamiento con líderes,** para ser modelo de principios éticos y dar confianza al equipo; preparar equipos para enfrentar desafíos (capacitar, orientar, preparar, informar); aprovechar lo mejor de cada persona; alcanzar resultados con el equipo en un clima de motivación y compromiso.
6. **Mediador,** para moderar y apoyar los procesos y actividades del equipo; proporcionar realimentación constante al equipo (positiva o negativa); descentralizar objetivos, decisiones y tareas; reconocer que los resultados del equipo pertenecen a todos; cooperar con equipos multidisciplinarios.
7. **Motivador,** para mantener el entusiasmo; anteponer los desafíos del equipo a los objetivos de la organización; ofrecer oportunidades de crecimiento y aprendizaje; cuidar el ambiente y las necesidades, tanto profesionales como personales; reconocer y recompensar en forma explícita y justa.
8. **Comunicador,** para mantener al equipo actualizado e involucrado con el negocio; compartir información e ideas en todos los niveles; intercambio de datos e información con transparencia, credibilidad y rapidez; asegurarse de que el interlocutor comprenda.
9. **Negociador,** usar el poder personal para influir en el poder institucional; ser asertivo y convincente, pero flexible; utilizar la diversidad de estilos y opiniones en beneficio de los objetivos de la organización; desarrollar la intuición; saber escuchar.
10. **Objetivo y veloz** para organizar la información y divulgarla en forma expedita; utilizar metodologías específicas de análisis de problemas y toma de decisiones; presentar con claridad, sencillez y brevedad sus puntos de vista; administrar bien su tiempo y consecuentemente el de otros; encaminar sus actividades con dinamismo.

Cada persona de Bosch puede participar si lo desea; para ello debe solicitar su inclusión en el banco de talentos. Para elaborar un perfil de cada participante del programa se hace un análisis histórico y funcional de los candidatos y se realizan entrevistas.

Los aspirantes participan en seminarios de dos días, en grupos con un máximo de 12 participantes, quienes participan en dinámicas grupales y simulaciones con base en juegos. Además de las actividades vivenciales, se utilizan instrumentos y recursos técnicos para evaluar la forma en que las personas se ajustan al perfil de competencias profesionales de Bosch. La participación en el seminario y la entrevista individual sirven para identificar el nivel de desarrollo de la persona en cada competencia y para buscar que se comprometa con su propio desarrollo. Ese proceso no es eliminatorio, pero detecta las competencias que se pueden desarrollar y el nivel que se puede alcanzar en cada una de ellas. Esta fase aporta datos para la elaboración de proyectos de capacitación y desarrollo a fin de ampliar las competencias deseadas. Es el llamado mapa de competencias internas. Haga un pequeño relato con respecto de este caso.

Resumen

Las organizaciones no existen sin las personas. El comportamiento individual es un aspecto fundamental del CO. Los supuestos y las perspectivas de las organizaciones sobre la naturaleza humana definen la manera en que éstas tratan a las personas. Las áreas de administración de personal se han transformado gracias a una nueva visión de la gente en las organizaciones. Aun cuando todos los individuos pertenecen al género humano, son profundamente diferentes entre sí. Sus formas de comportamiento son distintas, al igual que necesidades y la forma de satisfacerlas, su perspectiva del futuro y las conductas que eligen. Perciben el ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas; reaccionan en forma emocional y sus comportamientos y actitudes son causados por múltiples factores. La diversidad es una nueva constante en las organizaciones y el capital humano constituye un patrimonio invaluable para ellas. Está constituido por talentos que son integrados al diseño y la cultura organizacionales. Las personas tienen diferentes aptitudes físicas y cognitivas, y distintos rasgos de personalidad. Las competencias básicas de la organización dependen de las competencias de sus miembros. La diversidad aporta a las organizaciones una amplia variedad de competencias.

Preguntas

1. Comente cómo han evolucionado los supuestos sobre la naturaleza humana en la teoría de la administración.

2. ¿Cómo influye la visión de las personas en las prácticas de RH?
3. ¿Cómo influyen las características organizacionales y las individuales en el comportamiento de los individuos en las empresas?
4. ¿Por qué se dice que las personas tienen diferente capacidad de comportamiento?
5. Explique por qué las personas tienen diferentes necesidades y formas de satisfacerlas.
6. Explique por qué las personas piensan en el futuro y escogen cómo comportarse.
7. Explique por qué las personas perciben su entorno en función de necesidades y experiencias pasadas.
8. Explique por qué las personas reaccionan en forma emocional.
9. Explique los factores que influyen en los comportamientos y las actitudes.
10. Comente la importancia de las diferencias individuales.
11. Defina el capital humano y explique cómo se forma.
12. Explique las diferencias de las aptitudes individuales.
13. Defina la aptitud física y enumere sus principales dimensiones.
14. Defina la aptitud cognitiva y enumere sus cuatro dimensiones.
15. Explique las características que debe reunir una prueba psicométrica.
16. Explique las diferencias individuales en la personalidad.
17. Comente las cinco dimensiones de la personalidad.
18. Explique las dimensiones y los indicadores de Myers-Briggs.
19. Mencione las críticas que se han hecho a las evaluaciones de personalidad.
20. Explique cómo utilizar las pruebas de personalidad.
21. ¿Cuáles son las competencias esenciales de las organizaciones?
22. ¿Cuáles son las condiciones para que una competencia sea esencial para una organización?
23. Explique la cadena conocimiento-habilidad-juicio-actitud.
24. ¿Cómo se deben construir competencias en una organización?
25. Explique las nuevas características que deben poseer los asociados de una organización.
26. ¿Cuáles son las nuevas competencias que exigen las organizaciones?
27. Explique los beneficios que ofrece la diversidad a las organizaciones.

Referencias bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoría Geral da Administração*, Campus, Río de Janeiro, 2004.
2. David A. Nadler, J. Richard Hackman y Edward E. Lawler III, *Comportamento Organizacional,* Elsevier Campus, Río de Janeiro, 1983, pp. 41-47.
3. L. S. Gottfredson, "Why G Matters: The Complexity of Everyday Life", *Intelligence*, vol. 24, 1997, pp. 79-132.
4. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Elsevier Campus, Río de Janeiro, 2011, pp. 212-213, 243, 245.
5. D. Anfuso, "3M's staffing strategy promotes productivity and pride", *Personnel Journal*, v. 74, n. 2, febrero de 1995, pp. 28-34.
6. Daniel Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa,* Baires, Buenos Aires, 1999.
7. R. Horn, "Give Me Your Huddled... High Tech Ph.D's: Are High Skilled Foreigners Displacing U. S. Workers?", *BusinessWeek*, noviembre de 1995, pp. 161-162.
8. S. Greengard, "Gain the Edge in the Knowledge Race", *Personnel Journal*, agosto de 1996, pp. 52-56.
9. Dalen Jacomino, "Quebra-Cabeça Corporativo", Juliana de Mari (ed.), *Ponto de Partida*, núm. 37, Você S. A., julio de 2001, pp. 20-21.
10. E. A. Fleishnian, *The Structure and Measurement of Physical Fitness,* Prentice Hall*,* Englewood Cliffs, NJ, 1964.
11. J. Hogan, "Structure of Physical Performance in Occupational Tasks", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, agosto de 1991, pp. 495-507.
12. J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Nueva York, 1978, pp. 59-61.
13. J. P. Guilford, "The Structure of Intellect", *Psychological Bulletin*, vol. 53, julio de 1956, pp. 267-293.
14. W. Weiten, *Introdução à Psicologia: Temas e Variações*, Pioneira/Thomson*,* São Paulo 2002, p. 347.
15. G. W. Allport, *Personalidade: padrões e desenvolvimento*, Herder- Editora da Universidade de São Paulo, 1966.
16. J. A. Nuttin, *A estructura da personalidade*, Livaria Duas Cidades, São Paulo, 1969.
17. R. N. Singer, *Psicologia dos sportes: mitos e verdades*, Harbra, São Paulo, 1986.
18. J. D. Lawther, *Psicología del deporte y del deportista*, Paidós, Buenos Aires, 1978.
19. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional: Criando Ventagem Competitiva*, Saraiva, São Paulo, 2000, p. 41.
20. H. J. Ey*senck, The Biological Basis of Personality,* Charles C. Thomas (ed.), Springfield, Ill., 1967.
21. H. J. Eysenck y M. W. Eysenck, *Personality and Individual Differences: A Natural Science Approach,* Plenum, Nueva York, 1985.
22. H. J. Eysenck, "Personality and Experimental Psychology: The Unification of Psychology and the Possibility of a Paradigm", *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 73, n. 3, 1997, pp. 1224-1237.
23. H. Nyborg (ed.), *The Scientific Study of Human Nature: Tribute to Hans Eysenck at Eighty*, Elsevier/Pergamon, Oxford, 1997.
24. N. Brody, *Personality in Search of Individuality*, Academic Press, Nueva York, 1988.
25. N. Brody y H. Ehrlichman, *Personality Psychology: The Science of Individuality*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997.
26. M. Cook, *Levels of Personality*, Cassell, Londres, 1993.
27. V. Derlega, B. A. Winstead y W. H. Jones, *Personality: Contemporary Theory and Research*, Nelson Hall, Chicago, 1999.

28. G. Matthews e I. J. Deary, *Personality Traits*, Cambridge University Press, Nueva York, 1998.
29. G. W. Allport, *Personality: A Psychological Interpretation*, Holt, Nueva York, 1937.
30. G. W. Allport, *Pattern and Grwth in personality*, Rinehart and Winston, Nueva York, 1961.
31. R. B. Cattell, *Personality: A Systematic, Theoretical and Factual Study*, McGraw-Hill, Nueva York, 1950.
32. R. B Cattell, *The Scientific Analysis of Personality*, Aldine, Chicago, 1966.
33. Barrick, M. R. y M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, vol. 44, n. 1, 1991, pp. 1-26.
34. H. J. Eysenck, "Dimensions of personality: 16: 5 or 3?, Criteria for a Taxonomic Paradigm", *Personality and Individual Differences*, v. 12, n. 8, 1991, pp. 773-790.
35. L. R. Goldberg, "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure", *Psychological Assessment*, v. 4, n. 1, 1992, pp. 26-42.
36. L. R. Goldberg, "The Structure of Phenotypic Personality Traits", *American Psychologist*, v. 48, n. 1, 1993, pp. 26-34.
37. O. P. John, "The 'Big Five' Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires", en L. A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford, Nueva York, 1990.
38. W. L. Gardner y M. J. Martinko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 22, n. 1, 1996, pp. 45-83.
39. D. L. Nelson y J. C. Quick, *Organizational Behavior*, South-Western, Cincinnati, 2000, pp. 88-92.
40. J. G. Carlson, "Recent Assessment of the Myers-Briggs Type Indicator", *Journal of Personality Assessment*, vol. 49, n. 4, 1985, pp. 356-365.
41. J. J. McHenry, L. M. Hough, M. A. Hanson *et al*., "Project A Results: The Relationship Between Predictor and Criterion Domains", *Personnel Psychology*, vol. 43, n. 2, 1990, pp. 335-355.
42. H. J. Bernardin y D. K. Cooke, "Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 5, 1993, pp. 1097-1108.
43. J. M. Collins y F. L. Schmidt, "Personality, Integrity, and White-Collar Crime: A Construct Validity Study", *Personnel Psychology*, vol. 46, n. 2, junio de 1993, pp. 295-311.
44. R. P. Tett, D. N. Jackson y M. Rothstein, "Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analytic Review", *Personnel Psychology*, vol. 44, n. 4, 1991, pp. 703-742.
45. M. B. Brarrick y M. K. Mount, "Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n. 1, 1993, pp. 111-118.
46. F. J. Landy, *The Psychology of Work Behavior*, Free Press, Nueva York, 1985, p. 186.
47. M. J. Dooher y E. Marting (eds.), *Selection of Management Personnel,* American Management Association, Inc., Nueva York, 1957, p. 432.
48. R. R. McCrae y P. T. Costa, Jr. *Personality in Adulthood*, Guilford Press, Nueva York, 1990.
49. R. R. McCrae y P. T. Costa, Jr., "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, n. 1, 1987, pp. 81-90.
50. J. L. Holland, *The psichology of vocational choice*, Waltham: Blaisdell, 1966.
51. J. L. Holland, *Making vocational choices: a theory of careers*, Englewood-Cliffs: Prentice hall, 1973.
52. J. J. Laabs, "Individuals with Disabilities Augment Marriott's Work Force", *Personnel Journal*, v. 73, n. 19, septiembre de 1994, pp. 46-50.
53. C. K. Prahalad y G. Hamel, "The Core Competence of the Organization", *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
54. C. K. Prahalad y G. Hamel, *Competindo para o Futuro*, Editora Campus, Río de Janeiro, 1995.
55. Idalberto Chiavenato, *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring*, Campus, Río de Janeiro, 2002, pp. 110-111.
56. R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick *et al., The Boundaryless Organization: breaking the chains of organizational structure,* Jossey-Bass, San Francisco, 2002, pp. 170, 174.
57. Chiavenato Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4, ed. Barueri: Manole, 2014.
58. Idalberto Chiavenato, *Carreira e Competência: Gerenciando seu Maior Capital*, ed. Barueri: Manole, 2012, p. 1000.
59. J. J. Phillips, *HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy*, Gulf Publishing Co., Houston, 1999, pp. 61-63.
60. J. C. Meister, *Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas*, Makron Books, São Paulo, 1999.
61. René Licht, "A Diversidade no Ambiente de Trabalho", *T&D Treinamento e Desenvolvimento*, Edição 56, julio de 1997, pp. 32-34.
62. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em aministração,* 3a ed. Barueri, Manole, 2014.
63. Jeffrey Pfeffer y J. F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive*, vol. 13, n. 2, mayo de 1999, pp. 37-48.
64. J. A. Fares y A. M. Vicentini, "Relato Bosch", disponible en http://revistadivulgar.com.br/2000/mar06/index/htm

CAPÍTULO 5

Percepción, atribución, actitud y decisión

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de la manera en que las personas perciben e interpretan el mundo que las rodea.
- Explicar el proceso de percepción de las personas.
- Enumerar los factores que influyen en la percepción humana.
- Presentar las características de la atribución.
- Aclarar los paradigmas y las actitudes de las personas.
- Mostrar el proceso de decisión y sus características.

Caso de apoyo:

La experiencia de João Carlos Silva

João Carlos Silva es un emprendedor nato. Nació en una familia pobre y se volvió conductor de un taxi. Con el paso del tiempo acumuló algunos ahorros, obtuvo un préstamo bancario y compró una franquicia de CableCar. Esto le daría el sólido respaldo de una marca y experiencia en el ramo. Se unió a algunos compañeros que poseían sus propios automóviles y así pudo hacerse cargo de una flotilla de 15 taxis, cuyos propietarios pagaban una cuota semanal por los servicios administrativos de João Carlos. Su percepción del negocio era que debía brindar el mejor servicio posible al cliente: ésa sería su filosofía básica de trabajo. Para ello, los taxistas debían buscar clientela fija. Su meta era la fidelidad de los usuarios. ¿Usted qué sugeriría a João Carlos?

Las personas se relacionan con el mundo exterior por medio de los órganos sensoriales (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Los órganos reciben estímulos o sensaciones del exterior y transmiten impulsos nerviosos al cerebro, el cual organiza e interpreta la información. Esto da por resultado lo que conocemos como percepción, que es el proceso consistente en captar información del exterior y organizarla de modo que tenga un significado en nuestro interior y nos permita tener conciencia del mundo que nos rodea. Por ello la percepción modifica continuamente nuestro comportamiento.

La vida es un proceso continuo de conocimiento. Conocer es captar información, y la percepción es la ventana por la cual la información ingresa al organismo humano. Además, como el entorno es complejo y cambiante, la forma de captar los fenómenos que ocurren en las organizaciones no es completamente objetiva. Los hechos pueden ser percibidos de diferentes maneras por distintas personas. Las características del objeto analizado y las de la persona que lo analiza influyen en diversos aspectos de la percepción. Muchas veces las percepciones son distorsionadas debido a los estereotipos —como ocurre con el efecto del halo, que veremos más adelante— y llevan a descripciones erróneas. El problema se agrava porque lo que percibimos está limitado por nuestros sentidos y nuestras hipótesis sobre el mundo, las cuales determinan lo que esperamos lograr. Es importante desarrollar una mayor capacidad de percepción, no sólo para recordar mejor las vivencias, sino también para comprender y asimilar mejor y más objetivamente la realidad que nos circunda.

La teoría de campo de Lewin[1]

Según Kurt Lewin, la comprensión del comportamiento humano depende de dos supuestos básicos:

1. El comportamiento humano se deriva de una totalidad de hechos que coexisten.
2. Esos hechos coexistentes son un "campo dinámico" cuyos componentes se interrelacionan en forma dinámica. Se trata del llamado campo psicológico.

El campo psicológico es el espacio de vida que contiene a la persona y a su entorno psicológico.[2] El entorno psicológico o conductual es aquello que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias dentro del entorno psicológico, lo que determina un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades de las personas. La valencia negativa se presenta cuando los elementos externos pueden o prometen ocasionar algún daño. Así, los objetos, las personas y las situaciones que tienen una valencia positiva tienden a atraer a la persona, mientras que los de valencia negativa tienden a provocar el rechazo. La atracción es la fuerza que lleva a buscar un objeto, persona o situación, mientras que el rechazo es la fuerza o vector que lleva a alejarse de ellos. Un vector siempre tiende a producir un movimiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo en una persona, el movimiento es una especie de resultante (o impulso) de fuerzas. Algunas veces el movimiento que producen los vectores puede verse bloqueado por un impedimento u obstáculo, lo que da por resultado la frustración. El movimiento puede ser de abordaje o de aproximación (*approach*) o de fuga o repulsión (*avoidance*).

El modelo de comportamiento propuesto por Lewin se puede representar de forma esquemática con la ecuación $C = f(P, M)$, donde el comportamiento (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M). La persona, (P) en esta ecuación, está determinada por las características genéticas y las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio. Así, la teoría de campo intenta explicar por qué cada individuo puede percibir e interpretar el mismo objeto, persona, o situación de diferentes maneras.

Concepto de percepción

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción (del latín *per capiere*, que significa obtenido por captura o por captación) es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno (cuadro 5.1). La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo.

Selección perceptiva

Las personas están de continuo sometidas a numerosos y variados estímulos provenientes de sí mismas y de su ambiente. Los latidos cardiacos, la respiración, los ruidos, sonidos, movimientos externos son estímulos que afectan los sentidos. Muchas veces, esos estímulos están por debajo del umbral de sensibilidad de la persona, en un proceso denominado percepción subliminal. Sin embargo, a pesar de esa intensa y constante estimulación interna y externa, las personas sólo perciben algunos de esos estímulos a través de un proceso conocido como selección perceptiva. Cuando dicha selectividad perceptiva proviene de factores externos, es decir, de la influencia ambiental, depende de los siguientes aspectos:[6]

1. **Intensidad:** la fuerza de un estímulo externo llama más la atención de las personas.
2. **Tamaño:** cuanto mayor el objeto, más es percibido.
3. **Contraste:** cuanto más sobresale algo en una situación, más atención recibe.
4. **Repetición:** los estímulos externos repetidos llaman más la atención.
5. **Movimiento:** las personas prestan más atención a las cosas que se mueven.
6. **Novedad y familiaridad:** un objeto nuevo y diferente llama más la atención.

El proceso de percepción

Las personas se comportan de acuerdo con su percepción del mundo, que las lleva a creer que pueden lograr algo con

Cuadro 5.1 Varios conceptos de percepción

La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su entorno.[3]
La percepción es el proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan, almacenan y recuperan información.[4]
La percepción es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea. Ese proceso implica que las personas observen en forma selectiva las diferentes partes del entorno, que analicen lo que ven a la luz de sus experiencias pasadas y que evalúen lo que están experimentando en función de sus necesidades y valores. Como las necesidades y experiencias de las personas varían mucho, sus percepciones del entorno también difieren.[5]

su comportamiento. La percepción ocurre por medio de los sentidos. Recibimos y representamos la información por medio de los órganos sensoriales, que son receptores especializados que nos comunican impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cinestésico). Esos receptores transmiten los estímulos externos al cerebro, el cual, por medio de procesos de generalización, distorsión y selección, filtra esas señales eléctricas y las transforma en una representación interna.

La sensación que proviene de los órganos de los sentidos produce la percepción.

En realidad, el cerebro recibe un conjunto de señales eléctricas que son traducidas por nuestro código interno de representaciones, el cual se encarga de dar significado a la realidad que percibimos. El cerebro realiza ese proceso por medio de programas de interpretación. Así, la representación interna que hacemos de la experiencia de un hecho no es exactamente el hecho en sí, sino una reelaboración interna y personalizada. Lo que percibimos no es sólo resultado del órgano sensorial, sino también una combinación de lo que llega a él (vista, oído, olfato, etc.) y la información que envían las creencias previas, que el cerebro utiliza para interpretar la información en el córtex correspondiente (vista, oído, olfato, etc.). Por tanto, tenemos dos formas de representar el mundo. La primera es la representación que hacemos por medio de nuestros cinco sentidos, es decir, lo que vemos, oímos y sentimos del mundo exterior o experiencia externa. La otra forma es lo que representamos internamente, sin necesidad de encontrarnos en el mundo físico, o representación interna. Esto significa que, mentalmente, podemos representar lo que alguna vez experimentamos y podemos crear representaciones en nuestra mente reciclando datos de una manera diferente. Conocemos el mundo por medio de nuestras propias interpretaciones. Pensamos que vivimos envueltos por el mundo, percibimos los objetos y los hechos con precisión, y pretendemos vivir en tiempo real y simple, cuando en realidad todo eso sólo es una ilusión de la percepción.

Para ampliar nuestra percepción de la realidad debemos partir de dos principios:[3]

1. Reconocer que experimentamos esa realidad a partir de nosotros mismos y que su existencia es independiente de nuestra interpretación. Tenemos que aceptar que nuestra visión del mundo no es el mundo.
2. Reconocer que apreciamos la realidad por medio de nuestra propia experiencia, porque lo que está afuera no existe para nosotros hasta que lo experimentamos. Es imposible tener experiencia de alguna cosa antes de experimentarla.

Cuanto mayor sea la riqueza de la información percibida, mayor será la probabilidad de su registro y procesamiento. Así, la percepción potencia la inteligencia. La percepción tiene mucho que ver con el desarrollo de la inteligencia.[3]

Aumentar la capacidad de percepción nos permite captar, en mayor cantidad y con mejor calidad, la información de la realidad que nos rodea. Lo que interpretamos como real no es la realidad, sino una representación de ella. Esto se debe a tres causas:[7]

1. No toda la información es captada. Los órganos sensoriales son limitados y sólo registran un pequeño espectro de los datos realmente disponibles en la realidad externa. Existe una especie de selección perceptiva del ambiente.
2. Cuando la persona percibe algo, los datos obtenidos del entorno son procesados por medio de viejas programaciones, determinadas por el historial del individuo y su personalidad, los cuales actúan como filtros que recrean la información por medio de un programa de interpretación, cuya salida (*output*) es la percepción que la persona tiene sobre la realidad.
3. La persona no capta la información en sí, sino sólo su representación a través de símbolos culturales. El lenguaje es un sistema que las personas utilizan para representar la realidad y comunicarse consigo mismas y con otros. Piaget afirma que las personas estructuran el pensamiento en forma de lenguaje, pero eso aún no ha sido demostrado. Así, como observadoras del mundo, las personas lo conocen por medio del lenguaje y lo que captan en realidad no son los objetos en sí, sino conceptos de esos objetos.

En resumen, lo que las personas captan y experimentan no es la realidad en sí, sino su concepto, el cual está limitado por influencias internas (emociones, experiencias anteriores) y externas (culturales).

De vuelta al caso de apoyo:

La experiencia de João Carlos Silva

El negocio de João Carlos Silva prosperó. Para aumentar la satisfacción de los clientes, su equipo de taxistas empezó a tratarlos como reyes. Cada conductor compró un teléfono celular para atender directamente a los pasajeros y todos distribuyeron tarjetas con sus números personales. La idea de atraer y mantener clientes comenzó a dar frutos y João Carlos pensaba que estaba en el camino correcto. ¿Usted cómo ayudaría a João Carlos?

Factores que influyen en la percepción

Las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente. Así, la persona no capta todo lo que ocurre

alrededor, sino sólo algunos acontecimientos; esto es la percepción selectiva. Cuando una persona conduce un automóvil presta atención a algunos aspectos del tránsito, como los semáforos, las personas que caminan por la calle y otros automóviles que circulan por su camino, y deja a un lado otros aspectos que ni siquiera percibe, como edificios, el sentido contrario, otros autos que van delante de él, la temperatura exterior, etc. La persona sólo capta lo que es útil o importante en cada situación. Esto se debe a que la percepción es selectiva.

Aun cuando un objeto o situación sean advertidos, no existe garantía alguna de que serán percibidos de forma realista y objetiva. El significado que un objeto o situación tiene para determinada persona está influido por sus necesidades. Con frecuencia la persona distorsiona los objetos o las situaciones para que resulten más congruentes y consistentes con sus necesidades y valores. Además, lo que ocurre en el entorno también influye en la percepción.

Así, los factores externos o internos ejercen una profunda influencia en la percepción del individuo.

Factores de la situación

Son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones. Cada caso puede involucrar escenarios diferentes. Una persona que viste traje y corbata sería percibida como normal en un despacho, como alguien refinado en un bar y totalmente fuera de lugar en una playa. La situación afecta la percepción. El escenario general en que se presentan acontecimientos o situaciones puede llevar a las personas a tener diferentes percepciones.

Factores situados en el blanco

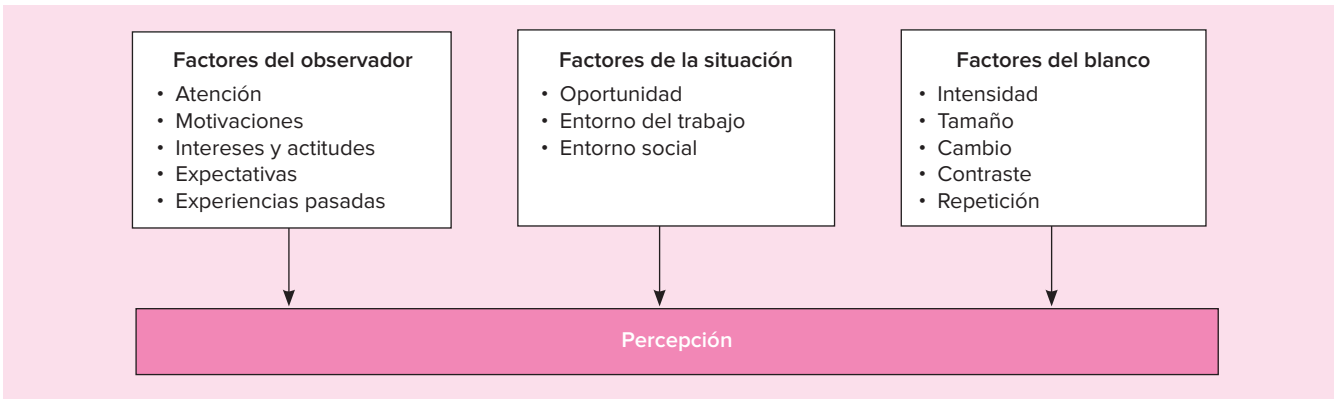
Son los factores que están dentro del blanco observado. Las personas que hacen barullo llaman más la atención que las calladas. Los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un blanco también influyen en la forma en que es percibido. Los atributos más importantes son:

- **Intensidad:** cuanto más fuerte sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Tamaño:** cuanto más grande sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Cambio:** cuanto más cambiante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Contraste:** cuanto más contrastante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Repetición:** cuanto más repetitivo y frecuente sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.

Factores internos

Son los elementos psicológicos del observador que trata de explicar lo que está percibiendo. Las características individuales, como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas, influyen en su interpretación. Algunos de los principales factores internos son:

- **Atención.** Es un factor muy importante de la percepción porque la concentra en una fracción pequeña de los fenómenos que nos interesan. Durante el estado de vigilia concurren numerosos estímulos sensoriales que buscan captar la atención, pero las personas no reaccionan de la misma manera ante todos. En ciertos momentos algunas seleccionan ciertos estímulos, mientras los demás permanecen en segundo plano.
- **Motivos o aspectos motivacionales.** Los motivos influyen en la percepción. Por ejemplo, si la persona tiene hambre, los estímulos asociados a ese motivo se convertirán en el centro de su percepción. Es muy probable que esta persona preste más atención a los restaurantes de la ciudad. Los motivos hacen que la percepción sea selectiva. El ser humano suele estar dispuesto a captar determinadas cosas y acontecimientos y eso influye en su proceso de percepción.
- **Intereses y valores.** Las personas tienden a concentrarse en aquellos aspectos del mundo que están relacionados con sus intereses y valores.



• **Figura 5.1** Factores internos y externos que influyen en la percepción.

Distorsiones de la percepción

Lo que una persona percibe casi siempre es fundamentalmente diferente de la realidad objetiva. Como el comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad y no en la realidad en sí, es necesario conocer los factores que pueden distorsionarla, pues ello determina el comportamiento de las personas. Las principales distorsiones de la percepción son las siguientes:

1. **Percepción selectiva:** las personas interpretan en forma selectiva todo lo que ven, de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
2. **El efecto de *halo*:** es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos son honestos, todos creen en milagros, etcétera).
3. **La proyección:** consiste en atribuir características propias a otra persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tenderá a verlos en los demás.
4. **El estereotipo:** es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual ésta pertenece (raza, credo, nacionalidad, sexo, afiliación política, etcétera).
5. **El efecto de contraste:** consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado: fulano es mejor o peor que mengano o está más o menos capacitado que él.

Así, casi siempre la percepción pasa por filtros personales que la condicionan y distorsionan la información que captamos a través de nuestros sentidos.

Disonancia cognitiva

La teoría de Festinger sobre la disonancia cognitiva se basa en la premisa de que toda persona se esfuerza por establecer un estado de consonancia o consistencia consigo misma y con su entorno. Si alguien tiene cogniciones incongruentes sobre sí mismo y su entorno, es decir, si una cognición implica lo opuesto de otra, se presenta un estado de disonancia cognitiva, que es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento. Las personas no toleran la contradicción, y cuando ésta ocurre —por ejemplo, cuando la persona cree en algo y actúa en forma contraria a esa creencia— tienen motivos para reducir el conflicto. Festinger dio el nombre de disonancia cognitiva a ese conflicto o inconsistencia.[8] El elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que la persona tiene sobre sí misma o sobre el entorno. Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras:

1. **Una relación disonante** se presenta, por ejemplo, cuando la persona cree que fumar es nocivo, pero continúa haciéndolo. Son dos cogniciones contradictorias, es decir disonantes: la conciencia del peligro y la persistencia del hábito. La persona se comporta de tal manera que no acepta íntimamente su comportamiento.
2. **Una relación consonante** se presenta cuando alguien cree que fumar es nocivo y, por tanto, deja el hábito. Son dos condiciones consonantes entre sí. El comportamiento de la persona demuestra que acepta y valora sus creencias.
3. **Una relación irrelevante** se presenta cuando la persona considera que el humo es nocivo para la salud y le gusta pasear por la mañana. Son dos elementos de una relación irrelevante, es decir, que no tienen relación alguna entre sí. El comportamiento no tiene que ver con sus convicciones personales.

Cuando se presenta una relación disonante la persona experimenta tensión y, para huir del conflicto interno, busca algunas de las siguientes opciones:

1. Puede tratar de reducir la disonancia cambiando sus propias convicciones para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su comportamiento para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Puede tratar de reducir la disonancia cambiando la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona mantiene sus convicciones y trata de cambiar el mundo que la rodea, o por lo menos su percepción del mundo, para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede alterar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tratará de convivir con el conflicto interno de la relación disonante o inconsistente. Si no puede cambiar sus convicciones ni la realidad externa, tiene que convivir con el conflicto íntimo.

La cognición ofrece un marco de referencia para que cada persona se ubique en el mundo y para entenderlo adecuadamente. La disonancia cognitiva por lo general se deriva de situaciones que involucran algún proceso de decisión personal y del conflicto que resulta de cogniciones que chocan o no concuerdan. La disonancia cognitiva se presenta cuando las cogniciones relacionadas son incoherentes, es decir, cuando se contradicen mutuamente. Es un estado motivador. Así como el hambre impulsa a una persona a comer, la disonancia la lleva a modificar sus opiniones o su comportamiento.

De vuelta al caso de apoyo:

La experiencia de João Carlos Silva

Para hacer crecer su negocio, João Carlos consultó con su equipo y decidió dar cupones de descuento a los clientes más frecuentes con el propósito de fortalecer su fidelidad. Pero sus cálculos no concordaban con la reali-

dad, había algún error. Él y su equipo de taxistas empezaron a perder dinero. Eso provocó una profunda insatisfacción. ¿Cómo se puede revertir esta situación?

Cognición

La cognición (del latín *cognitione* = adquisición de conocimiento o comprensión por medio de la percepción) es el acto o proceso de conocer o comprender el mundo a partir de la percepción, y designa la forma en que la persona se percibe y se interpreta a sí misma o a su medio ambiente. En ese sentido, constituye el filtro personal mediante el cual la persona se ve a sí misma y siente y percibe el mundo que existe a su alrededor. Es la toma de conocimiento que define la creencia y la opinión personal con respecto a sí misma o a la realidad externa. La cognición es en extremo compleja e incluye atención, percepción, memoria, raciocinio, juicio, imaginación, pensamiento y lenguaje, que forman parte del desarrollo intelectual de la persona.

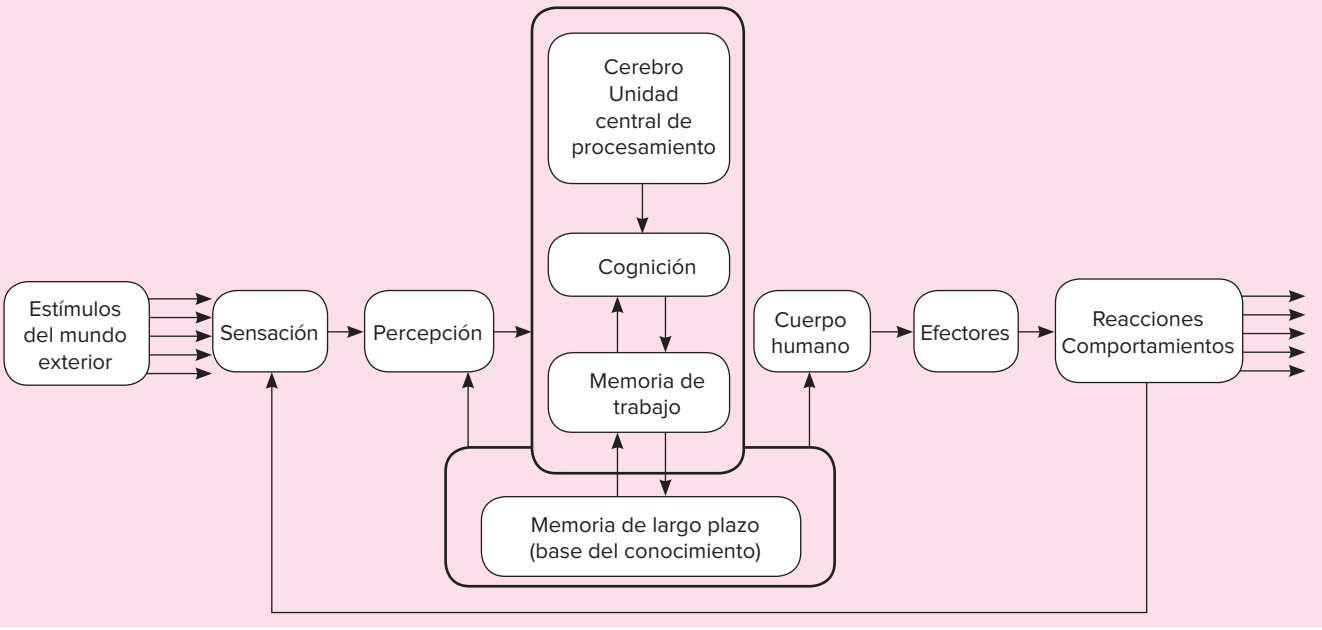
En realidad, la cognición es más que la adquisición de conocimientos, pues representa la mejor forma en que el ser humano se adapta al ambiente en que vive. Además, la cognición funciona también como un mecanismo que capta lo externo para componer lo interno; en otras palabras, es la manera en que el cerebro humano percibe, aprende, recuerda y registra toda la información que capta por medio de los cinco sentidos. Comienza capturando información a través de los sentidos y después viene la percepción como un proceso de conocimiento, que tiene como base la información que proviene del ambiente externo y de lo que ya está registrado en la memoria.

Las cogniciones son básicamente pedazos de información. Los procesos cognitivos son los medios a través de los cuales las personas procesan información. En otras palabras, los procesos cognitivos muestran que, al igual que las computadoras, los seres humanos son procesadores de información (figura 5.2). Las más modernas computadoras son simples unidades de procesamiento de información comparadas con el procesamiento humano de la información. Las diferencias entre las personas y su carácter único son resultado de procesos cognitivos. Aun cuando haya un gran número de procesos cognitivos, como la imaginación, la percepción y el propio pensamiento, se ha reconocido que los procesos perceptivos son cada vez más importantes para el estudio del comportamiento organizacional (CO).[6]

El individuo como procesador de información[9]

El comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos. Existe una amplia variedad de fuerzas externas que actúan sobre el individuo, cuya personalidad consta de ciertos componentes dinámicos y rectores que regulan las respuestas y reacciones a esas fuerzas. Hay tres tipos de factores que influyen en el comportamiento humano:

1. **Los factores externos o ambientales** son las fuerzas externas e influyen continuamente en el comportamiento del individuo.
2. **Los factores rectores internos** son las características estructurales de cada personalidad, las cuales dirigen el procesamiento de datos obtenidos mediante



• **Figura 5.2** Modelo de procesamiento de la sensación y percepción.[10]

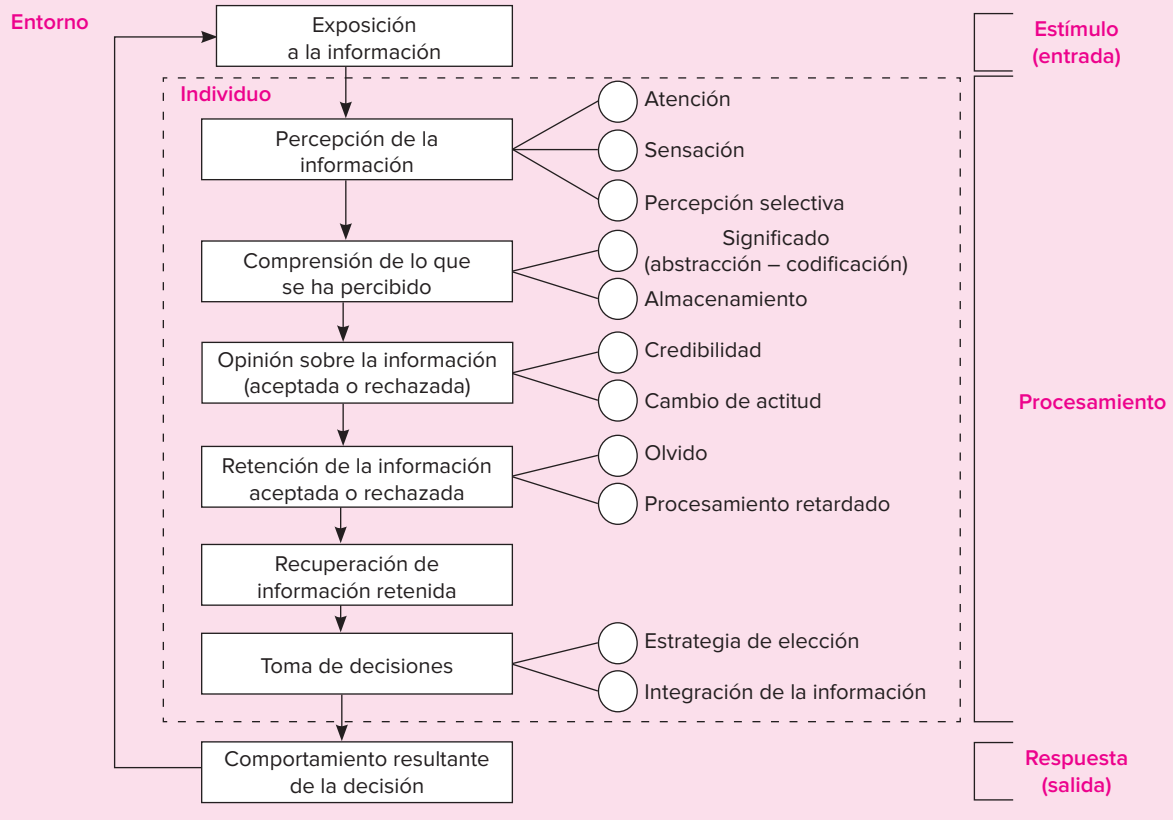
experiencias propias y a través de la comunicación con otras personas, por medio de etapas sucesivas de exposición a información, percepción y comprensión, hasta llegar a la acción o al comportamiento.

3. **Los factores dinámicos internos** son los componentes que imprimen dinamismo a la personalidad, las fuerzas de motivación que activan y mantienen el procesamiento y registro de la información.

Cada individuo es un sistema procesador de datos que responde al ambiente de acuerdo con la manera en que se expone a la información por medio de su percepción y comprensión o de la opinión que desarrolla sobre lo que percibe y comprende. El procesamiento de la información se divide arbitrariamente en varias etapas para facilitar una apreciación más amplia. El número de etapas depende de la precisión y profundidad requerida. A continuación presentamos un modelo de ocho etapas:

1. **La exposición a la información** se refiere a los hábitos de la persona que, por lo general, determinan el tipo de datos a los cuales se pretende exponerla con más frecuencia.
2. **La percepción de la información** se refiere a la definición de una parte de la información a la que ha sido expuesta la persona o aquella para la cual está realmente preparada. La percepción depende de ciertos procesos, como la atención, la sensación y la selectividad.
3. **La comprensión de la información recibida** se refiere a que el material recibido es codificado por la persona y almacenado en la memoria. La comprensión depende de procesos como el significado, la abstracción, la codificación y el almacenamiento de información.
4. **La opinión sobre la información** es el punto de vista acerca de la información percibida y está determinada por dos opciones: aceptación o rechazo. Implica tomar decisiones sobre la parte de la información percibida y comprendida que la persona acepta como base válida o adecuada para cambiar sus actitudes o acciones.
5. **La retención de la información** se refiere al impacto inmediato de la información por medio del almacenamiento en la memoria.
6. **La recuperación o búsqueda de la información retenida** consiste en la localización o recopilación de información en el sistema cognitivo del individuo cuando resulta necesario tomar una decisión, y el momento en que ello ocurre.
7. **La toma de decisiones con base en la información recuperada o reunida implica** escoger e integrar el material que se ha obtenido o recopilado.
8. **La acción de la decisión** es el comportamiento manifiesto del individuo.

La figura 5.3 muestra las ocho etapas.



• **Figura 5.3** El individuo como sistema procesador de información.[9]

Esa es la vida humana hasta el fin de nuestros días. Nuestro organismo es capaz de sentir sensaciones y disparar percepciones que a su vez crean cogniciones con respecto a lo que percibimos. Es así como aprendemos y nos desarrollamos de continuo a lo largo de nuestras vidas. Es un fabuloso sistema de radar y rastreo que calcula, orienta y desarrolla nuestro comportamiento.

Atribución

Las personas crean continuamente percepciones sobre el mundo que las rodea. Sin embargo, las percepciones objetivas y realistas son muy raras. Las percepciones de objetos inanimados (predios, máquinas, automóviles, aparatos, etc.), que no tienen creencias, motivaciones ni intenciones y están sujetos a las leyes de la naturaleza pueden sufrir distorsiones. En cambio, las percepciones sobre personas siempre enfrentan inferencias. Generalmente las percepciones son subjetivas, sobre todo cuando se trata de personas. Cuando observamos a la gente casi siempre tratamos de explicar el motivo de su comportamiento. Las percepciones sobre los seres humanos están cargadas de inexactitud, subjetividad y distorsiones porque están fuertemente influidas por suposiciones de un estado de ánimo determinado o por ideas preconcebidas acerca de la raza, la religión, el sexo, la edad, el nivel social, etc. Aunque estos prejuicios son normales, pueden tener consecuencias graves cuando los administradores y otros miembros de la organización deciden y actúan con base en ellos.

Cada vez que percibimos personas o situaciones tendemos a elaborar explicaciones sobre ellas y las razones por las cuales se comportan de cierta manera. Se trata de la *atribución*. La teoría de la atribución se concentra en la forma en que unas personas juzgan a otras en función del significado que atribuyen a un comportamiento determinado.[11] Cuando las personas observan el comportamiento ajeno suelen determinar si éste tiene causas internas (controladas por la persona) o externas (factores de la situación que son fortuitos). La teoría de la atribución estudia la formación de juicios de opinión acerca de las personas y parte del supuesto de que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones en relación con dos aspectos: por una parte, cuando hacemos juicios respecto al comportamiento ajeno existe la tendencia a subestimar la influencia de los factores externos (situación) y a sobrestimar la influencia de los factores internos o personales.[3] Los comportamientos relacionados con causas internas son percibidos como algo sujeto al control del individuo, mientras que los comportamientos relacionados con causas externas son percibidos como consecuencia de estímulos que provienen de fuera, como si la persona no tuviese una alternativa de comportamiento ante esa situación.[3] Si una persona llega tarde a una cita, puede suponerse que no cumple los horarios (atribución interna) o que ha sido víctima del tránsito caótico de la ciudad (atribución externa).

Varios conceptos de atribución:

- La atribución se refiere a cómo explica la persona la causa del comportamiento de los demás o de sí misma.[6]
- La atribución es el proceso cognitivo por el cual la persona saca conclusiones sobre hechos que influyen, o arrojan luz, sobre el comportamiento ajeno.[12]
- La atribución es la predisposición favorable o desfavorable en relación con las personas, objetos o situaciones. Por lo general incluye creencias, sentimientos o afectos.

La atribución puede tener tres componentes:[13,14]

1. **Creencias:** son el componente cognitivo que incluye la aceptación y la convicción íntima de la validez de una idea, proposición o concepto. Puede estar basada en una combinación de fe, razón o experiencia propia. Es aquello en lo que la persona cree, y el hecho de que ella cree en la verdad o posibilidad de algo. Se trata de un componente multidimensional, pues se relaciona con los distintos aspectos de la situación que el individuo percibe.
2. **Afectos:** son el componente sentimental que involucra una relación de cuidado o cariño con alguien íntimo o querido. En realidad, es un estado psicológico que permite a la persona demostrar sus sentimientos y emociones a otra persona, objeto o situación. Se trata de un componente unidimensional, pues se relaciona con la forma en que el individuo siente o vivencia la situación como un todo.
3. **Tendencia a la acción:** es el componente conductual que implica la tendencia a actuar de forma consistente frente a una persona, objeto o situación.

La atribución depende de tres aspectos fundamentales:[11]

1. **Diferenciación.** Ocurre si la persona presenta comportamientos diferentes en situaciones distintas. En cambio, el comportamiento usual es una reacción constante y repetida en cualquier situación. ¿El alumno que llega tarde es perezoso e indisciplinado? El observador podría atribuir el retraso a una condición interna si es un comportamiento habitual, o a una condición externa, si el estudiante es puntual.
2. **Consenso.** Si varias personas muestran la misma reacción ante un hecho similar se presenta un comportamiento de consenso. Por ejemplo, si todos los alumnos utilizan el mismo transporte urbano y también llegan tarde, el retraso del estudiante será atribuido a un factor externo. Si todos llegan puntualmente el consenso será bajo y probablemente la demora del alumno será atribuida a un elemento interno.
3. **Coherencia.** El observador busca que haya consistencia y coherencia en las acciones de otras personas. Si el alumno que llega tarde suele ser puntual, entonces su retraso será atribuido a un factor externo. Sin embargo,

si fuera consistentemente impuntual, seguramente su conducta será atribuida a un elemento interno.

La teoría de la atribución

La teoría de la atribución se asocia con la relación entre el comportamiento personal, el social y el interpersonal. Existen varias teorías de la atribución, pero siempre comparten los siguientes aspectos:[15]

1. Las personas siempre buscan crear un sentido del mundo que las rodea.
2. Atribuyen las acciones ajenas a causas internas o externas.
3. Para eso, buscan formas lógicas y justas.

La teoría de la atribución tiene sus raíces en el trabajo pionero de Lewin y Festinger, en la evaluación cognitiva de Charmes y en la noción de autopercepción de Fritz Heider. Enfatiza el proceso cognitivo mediante el cual la persona interpreta el comportamiento como causado por (o atribuido a) ciertas partes del ambiente relevante. Como la atribución de las causas no es observable en forma directa, la teoría destaca que las personas dependen de sus cogniciones y, en particular, de su percepción. La teoría de la atribución contribuyó en gran manera a la comprensión del CO. Weigner sugiere que la dimensión de la estabilidad o de los aspectos fijos internos o externos tiene una poderosa influencia, como en el caso de empleados estables que tienen una atribución interna más estable con respecto a sus habilidades que quienes están sometidos a condiciones cambiantes e inestables.[16]

La atribución es el proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás. La teoría de la atribución estudia los errores y desviaciones que provocan distorsiones en la conducta de los individuos.[17] A partir de la atribución nace la intención: el comportamiento del individuo está motivado por intenciones y depende de varios grados de motivación. La intención es un plano de acción, y puede predecir el comportamiento de una persona con un grado razonable de exactitud.

Percepción social

Los aspectos sociales de la percepción tienen un papel importante en el CO. La percepción social se relaciona en forma directa con el modo en que un individuo percibe a los demás, o mejor, en cómo las conoce. Y eso depende de las características de quien percibe y de quien es percibido.

Características de quien percibe y de quien es percibido

El perfil de la persona que percibe o es percibida depende de las características de la percepción social. Existen cuatro aspectos que influyen en la forma en que una persona percibe la situación ambiental:[18]

1. Conocerse a sí mismo facilita conocer mejor a los demás.
2. Las características propias afectan las características que vemos en los demás.
3. La persona que se acepta a sí misma percibe en forma más favorable los aspectos de los demás.
4. La precisión en percibir a los demás no es una habilidad sencilla.

También existen ciertas características de la persona percibida que influyen en la percepción de quien percibe:[18]

1. El *status* de la persona percibida influye en la percepción de otra persona.
2. La categorización del *status* o papel de la persona percibida simplifica la percepción de otra persona.
3. Los rasgos visibles de la persona percibida influyen en la percepción de otra.

Estereotipos

La palabra estereotipo (del griego *stereos* + *tipos* = impresión sólida) designa la tendencia de percibir a otra persona (y aquí hablamos de la percepción social) como que pertenece a una determinada clase o categoría. El término se deriva del tipógrafo que coloca una placa de metal para hacer un tipo compuesto para imprimir, y puede aplicarse de manera favorable o desfavorable. Casi siempre se refiere a las creencias compartidas para definir, delimitar y discriminar personas o grupos en la sociedad. En ese sentido, provoca una imagen preconcebida o preconceptualizada de una persona, cosa o situación sin fundamento alguno. De ahí se deriva el prejuicio (visión o idea preconcebida que se hace de una persona o de algo antes de conocerle y/o discriminación), la exclusión de una persona o de algo en virtud de ideas preconcebidas.

Los estereotipos son generalizaciones, presupuestos o categorizaciones que tienen una poderosa influencia en la percepción social en las organizaciones. Pueden referirse a directivos, gerentes, empleados, operadores, personas jóvenes o mayores, minorías, mujeres, etnias, religiones, clientes o proveedores, así como a los más diversos especialistas, como que tienen algo en común. Muchas veces, los estereotipos conllevan un consenso general con respecto a los rasgos de personalidad de esas categorías —discrepando de la realidad e ignorando la variabilidad de las personas entre sus miembros, como es el caso del machismo, la xenofobia, la homofobia—, y provocan sentimientos positivos o negativos.

Efecto de *halo*

En la percepción social, el efecto *halo* o *halo error* (del inglés, *halo* = aureola) es muy similar al estereotipo. Mientras que en el estereotipo la persona es percibida de acuerdo

con una simple categoría, en el efecto de *halo* la persona es percibida a partir de un único rasgo. Suele ocurrir en la evaluación de desempeño cuando el valuador comete un error constante al juzgar todo el desempeño con base en un único rasgo. Así, el efecto de *halo* representa la posibilidad de que la evaluación de un elemento pueda interferir en el juicio sobre los otros factores de evaluación y contaminar el resultado general. Se trata de un error constante de juicio y apreciación, una propensión o tendencia cognitiva.

El efecto *halo*

En 1920, el psicólogo Edward Thorndike[19] describió la posibilidad de que la evaluación de un determinado elemento pueda interferir en el juicio sobre otros elementos, contaminando el resultado general. Al analizar los procesos de evaluación del desempeño, notó una interferencia derivada de la simpatía o antipatía del valuador hacia la persona que está siendo evaluada. Así, designó el efecto de *halo*: la simpatía o antipatía que el valuador tiene hacia la persona contamina su evaluación con respecto a ella. Esto conduce a la tendencia de asociar características positivas (honesto, leal, simpático) o negativas (deshonesto, desleal, antipático).

Los paradigmas

Los factores externos juegan en forma importante con los factores internos en el proceso de percepción y atribución. Es el caso de los paradigmas. Los paradigmas están estrechamente relacionados con la percepción y la atribución. La vida de las personas y las organizaciones está regida y delimitada por paradigmas. El término (del griego *paradeigma* = modelo, pauta o ejemplo) fue introducido a la filosofía de la ciencia por Thomas Kuhn.[20] En la actualidad se usa para denominar un modelo general, un marco de referencia o manera de pensar, o incluso un esquema para comprender la realidad.[21] Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo que se debe y no se debe hacer. Un paradigma delimita una línea de pensamiento que indica qué está dentro de lo permitido. Funciona como una pauta que define el comportamiento de las personas.[22] Un paradigma simplemente establece reglas (escritas o no), define límites y muestra cómo comportarse dentro de ellos para tener éxito.[23] Por ello tiene una enorme influencia en la conducta, las actitudes y las percepciones de las personas. Según Barker, el popular futurólogo, los paradigmas presentan siete características básicas:[23]

1. **Son comunes a toda actividad estructurada.** Son las reglas que rigen el comportamiento de las personas sin que éstas se den cuenta.
2. **Son útiles y funcionan como filtros.** Se concentran en la información más importante y seleccionan lo que las personas deben percibir sobre el mundo que las rodea. Los paradigmas establecen qué es importante o relevante para la persona.
3. **Se pueden convertir en males terminales debido a la certidumbre.** Los paradigmas llegan a ser la única manera de actuar o pensar, lo que paraliza a las personas y les impide que busquen formas nuevas y potencialmente mejores. En este caso los paradigmas mantienen a la gente atada a viejos hábitos.
4. **Los nuevos paradigmas generalmente son creados por personas extrañas.** Los creadores de paradigmas suelen ser ajenos al nido. Es poco probable que los involucrados en un paradigma actual sepan crear otro totalmente nuevo. Lo más que puede hacer una persona creativa es mejorar el proceso con algunas modificaciones, pero rara vez inventará algo nuevo porque su visión está dominada y envuelta por el viejo paradigma. Las nuevas ideas casi siempre vienen de personas que no están fuertemente involucradas con las formas tradicionales de actuar o pensar.
5. **Los nuevos paradigmas exigen una visión futurista para que la gente se adhiera a ellos.** Cuando las personas están involucradas con viejos paradigmas, muestran una fuerte tendencia a mantenerlos indefinidamente, a menos que no funcionen en la vida cotidiana. Un paradigma nuevo por lo general le resulta extraño a las personas y, en su etapa inicial, no ofrece datos suficientes para que los involucrados decidan racionalmente si es mejor o peor que el anterior. La adhesión a nuevos paradigmas implica ciertos riesgos y exige visión, coraje y fe, sobre todo, una visión abstracta que pocas personas poseen.
6. **Las personas tienen el poder de cambiar sus paradigmas.** Los paradigmas son aprendidos, adquiridos e incorporados por medio de la experiencia. Como no se transmiten genéticamente, se pueden cambiar, aprender y transmitir a otras personas. Sin embargo, cambiar paradigmas no es fácil para muchas personas que se sienten atrapadas por la seguridad y la estabilidad de los paradigmas actuales y temen o rechazan alterar su comportamiento por medio de la adquisición de pautas diferentes.
7. **Los paradigmas no son estáticos.** Los acontecimientos de la organización los refuerzan continuamente. Esto provoca que se transformen en un archivo de las conductas que se pondrán en práctica ante diferentes circunstancias. En otras palabras, ante una señal o situación, los hechos son interpretados con el paradigma respectivo, el cual indica la conducta que es conveniente seguir. La realidad será interpretada por medio del paradigma, el cual define lo que se debe hacer frente a ella.

Según Piaget, cada persona posee receptores y redes de neuronas que forman su sistema nervioso y que computan las representaciones mentales. No pretendemos discutir si

estas representaciones son equivalentes al mundo real o sólo una figura distorsionada, pero el hecho es que cada persona construye una representación con todos los datos disponibles. Desde esta perspectiva constructivista, cada persona construye el conocimiento por sí misma, organizando lo que interpreta de la experiencia, y al interpretarla, le da la forma de un mundo estructurado.[24] Cada persona genera ciertas constantes a medida que acumula experiencias repetidas. Estas constantes son utilizadas como referencia de espacio, tiempo y causalidad. Según esta visión, todo conocimiento está compuesto por una serie de constantes que el ser humano crea con su experiencia y que procura mantener al adquirir experiencias nuevas. Así, el individuo no es un receptor pasivo, sino un creador activo de conocimiento. Sin embargo, la realidad y el conocimiento que constituyen esa realidad siempre son resultado de esas constantes que el ser humano deduce de su experiencia. El desarrollo de la mente humana se debe a la continua formación y al encadenamiento de constantes. La constante es una necesidad cognitiva indispensable para mantener el raciocinio humano, que sirve para pensar, razonar, saber, conocer, planear, decidir y no volverse loco ante la enorme complejidad y variabilidad del mundo circundante. Una constante es una relación que se mantiene mientras todo lo demás cambia. Los paradigmas surgen de la siguiente forma: la experiencia cognitiva de cada persona es formulada y definida de acuerdo con sus esquemas de acción, y si estos esquemas han sido útiles para preservar el equilibrio individual se conservan. Cuando los esquemas dejan de servir para tal efecto se modifican continuamente por medio de la adaptación.

Como ocurre con las personas, las organizaciones también desarrollan y mantienen paradigmas por medio de las personas que trabajan en ellas. Las organizaciones en sí no tienen paradigmas, sino las personas que toman las principales decisiones y conservan el poder.[22] Así, las organizaciones funcionan por medio de paradigmas que definen su cultura. El cambio de la cultura organizacional casi siempre implica un cambio de paradigmas.[25]

El impacto de la globalización, la tecnología de la información, la diversidad, la ética y otros aspectos que veremos en los próximos capítulos están generando nuevas reglas y fronteras, que demandan comportamientos diferentes en las organizaciones para que éstas tengan éxito.

Los nuevos paradigmas proliferan en todas las ciencias básicas, desde los principios mecanicistas y deterministas de Descartes (en la filosofía) y de Newton (en la física), hasta la teoría de la relatividad y la física cuántica de Einstein. La reestructuración de la comunidad científica está ocurriendo en condiciones de enorme incertidumbre.[26] Luthans[6] recuerda que el llamado "efecto paradigma" provoca que aquellos que adoptan un paradigma existente no perciben los cambios que ocurren alrededor. Ese efecto explica por qué existe una considerable resistencia al cambio y por qué es difícil avanzar de la vieja economía hacia la nueva.

Paradigmas organizacionales

Los paradigmas definen las condiciones especiales que rigen el funcionamiento de cada organización. Determinan la personalidad de la organización, las características de su filosofía, cultura organizacional, productos y servicios, así como la manera en que las personas se comportan en ella. Por tanto, cambiar la cultura y la estructura de la empresa significa necesariamente modificar paradigmas superados (cuadro 5.2). Cambiar los productos y los servicios implica la revisión de ciertos paradigmas. Replantear los procesos de la organización o cambiar la misión y el negocio también se refleja en forma directa en los paradigmas actuales. Si se pretende cambiar realmente a la organización, el punto de partida es revisar y reevaluar sus principales paradigmas.[22]

En los nuevos paradigmas, la unidad fundamental de la estructura no es el individuo aislado, sino un equipo autodirigido y cooperativo. No se concentra en las habilidades personales, sino en las relaciones entre individuos asociados que buscan un propósito común. Con este nuevo enfoque organizacional es necesario desechar dos nociones relacionadas con las estructuras jerárquicas, que administran a las personas aisladamente y actúan de manera desordenada y sin considerar los intereses del grupo: la idea de que las personas compiten como adversarios y la idea de que tienen que ser recompensadas con base en las habilidades y los comportamientos individuales. Los nuevos paradigmas fomentan la formación de equipos autodirigidos que trabajan en colaboración, son democráticos y reciben el nombre de redes. Estos equipos son informales e interactivos, tienen relaciones de cooperación y un proceso de decisión democrático y participativo.

De vuelta al caso de apoyo:

La experiencia de João Carlos Silva

João Carlos quería encontrar la causa del problema: ¿habría hecho cálculos demasiado optimistas o el mercado estaba contraído? ¿Era atribuible a un factor interno o a uno externo? João Carlos debía tomar decisiones para revertir la difícil situación financiera. ¿Qué debería hacer?

Actitudes

Actitud significa la tendencia o predisposición de una persona en función de su percepción o juicio con respecto de determinadas personas, objetos o situaciones, asumidos como agradables o desagradables, deseables o indeseables. La actitud es una predisposición interna, estable y duradera, que lleva a la persona a comportarse o reaccionar de cierta forma en relación con otras personas, objetos o situaciones específicas.

Cuadro 5.2 Los viejos y los nuevos paradigmas[27]

Organizaciones tradicionales	Organizaciones autoadministradas
Contexto de interés personal	Contexto de valores, ética e integridad
Feudos departamentales	Integración estratégica
Dependencia	Interdependencia
Poder jerárquico	Atribución de facultades a equipos (*empowerment*)
Obediencia	Cuestionamiento
Procesos competitivos	Procesos de colaboración
Líderes nombrados por la cúpula	Líderes escogidos por las bases
Orientación hacia el control	Orientación hacia el aprendizaje
Organizaciones rígidas y reactivas	Organizaciones ágiles y proactivas
Los gerentes piensan, los empleados hacen	Los empleados piensan y hacen
Resistencia al cambio	Dedicación a la mejora continua
Comunicación secreta y velada	Comunicación abierta y honesta
Estimulan el lucro	Estimulan la creatividad
La culpa es de otros	Resolución de problemas
Funciones y responsabilidades fijas	Funciones y responsabilidades cambiantes y dinámicas
Elusión del conflicto	Involucramiento en el conflicto
Evaluación del desempeño de arriba hacia abajo	Evaluación de 360 grados
Enfoque en la disciplina	Enfoque en la mejoría y el perfeccionamiento
Admisión por el gerente de departamento	Admisión a cargo de los equipos
Decisiones unilaterales	Decisiones por consenso
Expectativas cubiertas y veladas	Expectativas negociadas

Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas.

Las actitudes pueden desglosarse en tres componentes:

1. **Componente emocional o afectivo:** involucra los sentimientos y afectos del individuo con respecto a personas, objetos o situaciones; pueden ser positivos o negativos. En muchas actividades en la organización, las personas son llevadas a ofrecer su contribución física o mental. En muchos servicios, como en los contactos con clientes, consumidores o pacientes, se orienta a los empleados para que sonrían siempre. Es el llamado trabajo emocional, tan importante como el trabajo físico o mental.
2. **Componente informacional o de ideas:** consiste en creencias e información que la persona tiene con respecto a personas, objetos o situaciones. No importa si la información es correcta o empírica. Un gerente puede creer que se necesitan una o dos semanas de capacitación para que un subordinado desempeñe determinado trabajo.
3. **Componente conductual:** consiste en tendencias de respuesta que la persona manifiesta en relación con una determinada persona, objeto o situación. Es el caso del gerente que determina dos semanas de capacitación para el subordinado.

Entre los tres componentes citados, sólo el conductual es observable en forma directa. Los sentimientos (componente emocional) y las creencias (componente informacional) no pueden verse, sólo inferirse.

Las actitudes pueden tener su origen en tres aspectos diferentes:

1. **Culturales:** las personas tienden a asumir actitudes que prevalecen en su cultura.
2. **Familiares:** las actitudes son adquiridas dentro de la estructura familiar, y pasan a través de las generaciones.
3. **Personales:** las actitudes son el resultado de la propia experiencia de cada persona.

Las actitudes de las personas cambian cuando se alteran los factores que las originan.

Existen tres aspectos de vital importancia en las actitudes:[28]

1. Las actitudes definen predisposiciones para con determinados aspectos del mundo. Las personas tienen actitudes positivas o negativas en relación con su trabajo, su organización, sus compañeros, la remuneración y otros factores organizacionales.
2. Las actitudes proveen la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de las personas entre sí.
3. Las actitudes están organizadas y próximas al núcleo de la personalidad, y sin embargo están sujetas a cambio.

Para medir el grado de intensidad de las actitudes, Louis Leon Thurstone (1887-1955) creó, en 1927, la primera escala de actitudes para medir factores importantes como familia, educación, salud, política, etc.[29-34] A partir de ahí surgieron varios tipos de escalas aplicables en forma individual o colectiva.

Aunque se acepta que las actitudes son una parte intrínseca de la personalidad de cada quien, existen algunas teorías que tratan de explicar cómo se forman y modifican. Rosenberg afirma que las personas procuran que exista cierta congruencia entre sus creencias y sus sentimientos sobre los objetos. En su opinión, la modificación de las actitudes depende de los cambios en esas creencias o sentimientos.[32] Además, las actitudes de las personas están estructuradas y se componen de varios rasgos afectivos y cognitivos. La interrelación entre esos rasgos provoca que un cambio en uno de ellos modifique a los otros. Cuando estos componentes son inconsistentes o si exceden el llamado nivel de tolerancia de las personas surge la inestabilidad, la cual puede corregirse si se desactiva el mensaje destinado a influir en las actitudes, se fragmentan las actitudes o incluso se activa la incoherencia, de modo que surjan nuevas actitudes. Según Rosenberg, el conocimiento, la afectividad y el comportamiento son determinantes de las actitudes y éstas, a su vez, determinan la afectividad, el conocimiento y el comportamiento. El conocimiento es el proceso consciente de adquisición del saber y se basa en procesos de reflexión, especialmente en la racionalidad y en la lógica. La afectividad se refiere a los sentimientos, de lo que nos gusta o disgusta. La figura 5.4 muestra las interrelaciones entre estos factores.

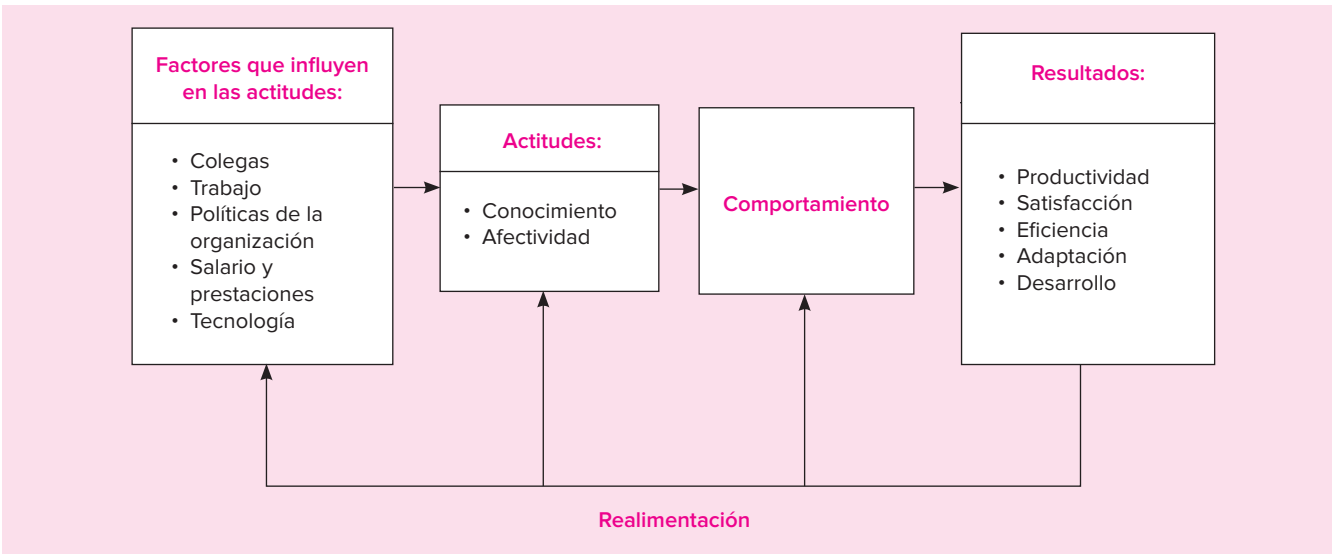
Los rasgos afectivos y cognitivos determinan las actitudes y la forma en que éstas cambian. Por ello los administradores deben demostrar que los aspectos positivos de la aportación individual a la organización, en forma de desempeño y dedicación, superan los negativos. La eficiencia se puede alcanzar cuando se han inculcado en las personas actitudes favorables hacia la organización y el trabajo.

Cambiar las actitudes depende de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje.[33] Si las personas no confían en su gerente, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud. Además, si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud. Cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, mayor será la probabilidad del cambio de actitud.[34]

Las actitudes influyen poderosamente en las decisiones de las personas.

Decisión

El éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro. Buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia. No obstante,



• **Figura 5.4** Desarrollo y cambio de actitudes de las personas.[32]

la mayoría de las determinaciones se toma con riesgo e incertidumbre, sin garantía alguna de éxito, en situaciones vagas e imprecisas, en medio de constantes cambios y con base en información superficial y puntos de vista encontrados.

Teoría de la toma de decisiones

Simon[35] utilizó la teoría de la toma de decisiones para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Según él, cada persona participa racional y conscientemente en la organización, elige y toma decisiones individuales sobre opciones de comportamiento más o menos racionales. Así, la organización está permeada de decisiones que anteceden a sus acciones. De acuerdo con él, la organización es un complejo sistema de decisiones. En las teorías anteriores se daba mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que las provocaban. Sin embargo, no sólo los administradores toman decisiones. Todas las personas de cada área y nivel jerárquico toman continuamente decisiones, aun cuando no todas estén relacionadas con su trabajo (cuadro 5.3).

Este enfoque plantea que la organización es un sistema de decisiones en el cual cada persona participa consciente y racionalmente, y escoge entre opciones más o menos lógicas con base en su personalidad, motivaciones, actitudes y percepciones. Los procesos de raciocinio y percepción de las situaciones son básicos para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Lo que una persona siente y percibe, influye en aquello que ve e interpreta, y lo que ve e interpreta influye en lo que aprecia y desea. En resumen, las personas son procesadoras de información y tomadoras de decisiones.

Tipos de decisiones organizacionales

La toma de decisiones en las organizaciones ocurre en dos etapas. La primera consiste en identificar el problema y en buscar información relativa a las condiciones del entorno (externo) y de la organización (interna) para determinar si el desempeño es satisfactorio o no, y para diagnosticar la posible causa de las fallas. La segunda etapa es la solución de los problemas. Para ello se analizan opciones a fin de elegir y aplicar la más indicada.[37] Muchas organizaciones utilizan complejos sistemas de tecnología de la información (TI) para monitorear el entorno y las condiciones internas, y también para detectar problemas y desarrollar rápidamente opciones de solución.

La toma de decisiones surge siempre como reacción a un problema. El problema se presenta cuando existe una diferencia, una brecha entre el estado actual de las cosas y el estado deseable. Esa discrepancia conduce a un análisis de los cursos de acción opcionales que podrían eliminar o reducir la diferencia. Los problemas, como una máquina que se ha detenido por una falla, la reclamación de un cliente por la calidad del producto o un plan que no funciona, requieren una solución. No obstante, la mayoría de los problemas no surge de forma tan clara y explícita. Además, lo que es un problema para una organización podría ser considerado un estado satisfactorio para otra. Un director de ventas se puede sentir horrorizado ante una caída de 5% en las ventas de la empresa, mientras otro puede considerar que esa baja es normal o incluso satisfactoria ante la coyuntura económica. La existencia de un problema o la necesidad de una decisión dependen básicamente de la percepción de cada persona u organización. Cuando hablamos de la percepción de la organización nos referimos a la percepción de las personas que toman las decisiones más importantes en la organización.

Clasificación de las decisiones

Las decisiones de las organizaciones varían en complejidad y pueden clasificarse en dos grupos:[39]

1. **Las decisiones programadas.** Son aquellas que se repiten. Son cotidianas, están bien definidas y siguen procedimientos establecidos para resolver el problema. Se trata de decisiones estructuradas porque los criterios de desempeño son claros, la información es adecuada y las opciones son fácilmente especificadas, además de que existe una relativa certeza de que la opción escogida tendrá éxito. Ejemplos: los criterios de selección de personal, la determinación de los precios de los productos y servicios, la definición de costos de producción, las partidas presupuestadas para servicios.

Cuadro 5.3 Varios conceptos de decisión

La *decisión* es el proceso mediante el cual la información percibida es utilizada para evaluar varios cursos de acción y escoger entre ellos.[4]
La decisión es la elección de una entre dos o más opciones.[36]
Decidir significa escoger de entre varios cursos opcionales de acción.[35]
La toma de decisiones en las organizaciones se define, en términos formales, como el proceso de identificar y resolver problemas.[37]
La toma de decisiones es el proceso cognitivo por el cual se elige un plan de acción entre varios otros (basados en variados escenarios, ambientes, análisis y factores) para una situación o problema. Todo proceso de toma de decisión produce una elección final. Y la salida puede ser una acción o una opinión de elección.[38]

2. **Las decisiones no programadas** son esporádicas y no cuentan con procedimientos definidos para resolver el problema. Se presentan cuando la organización no ha percibido una complicación y no sabe exactamente cómo reaccionar. No existen criterios claros; las opciones son imprecisas y no es seguro que la solución propuesta corrija el problema. Ejemplos: la planeación estratégica, la reducción de costos de las operaciones, la reacción ante la competencia.

Elementos de las decisiones

La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Toda decisión implica seis elementos:[40]

1. **Una persona que toma la decisión,** o sea, la que elige entre varias opciones de acción. Es el agente que está frente a una situación.
2. **Los objetivos** que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.
3. **Las preferencias** son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.
4. **La estrategia** es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. El curso de acción es el camino escogido. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación.
5. **La situación** está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección.
6. **El resultado** es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada.

Así, la persona que toma la decisión está en medio de una situación (contexto), pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción para alcanzar resultados). Cada agente define la situación por medio de una serie de procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes. Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para explicar el comportamiento en las organizaciones.[41]

Lo importante es que el proceso de toma de decisiones está fundado en la racionalidad, o sea, en la adecuación a los objetivos que se pretende alcanzar. Así, las decisiones son adecuadas o no en relación con los objetivos pretendidos.

La situación se presenta al agente racional y éste la interpreta de acuerdo con el conocimiento que tiene sobre:[42]

1. Los acontecimientos futuros o la probabilidad de que puedan ocurrir.
2. Las consecuencias de esas opciones.
3. Las opciones de acción posibles o disponibles.
4. Las reglas o los principios que se aplican para definir el orden de preferencia de las consecuencias o las opciones.

Derivaciones de la teoría de las decisiones[41]

Simon subraya que el proceso de toma de decisiones se inicia con el individuo y le permite solucionar problemas o enfrentar situaciones. La subjetividad de las decisiones individuales es enorme debido a los siguientes aspectos:

1. **Racionalidad limitada:** para tomar decisiones, la persona necesitaría una cantidad muy grande de información para poder analizar y evaluar la situación. Como esto está más allá de la capacidad individual, la persona toma decisiones con base en presunciones, es decir, premisas que plantea subjetivamente. Las decisiones se toman a partir de una parte de la situación o de algunos aspectos de ella.
2. **Imperfección de las decisiones.** No existen decisiones perfectas; sólo hay algunas que producen mejores resultados que otras. Para actuar de manera racional, la persona con frecuencia debe escoger entre diferentes opciones que se diferencian por sus posibles resultados. El proceso de la decisión racional implica la comparación de distintos cursos de acción con base en la evaluación previa de los resultados que se obtendrán y los objetivos que se persiguen. El criterio que casi siempre sirve de guía es la eficiencia, es decir, la obtención del máximo resultado con la menos cantidad posible de recursos.
3. **Relatividad de las decisiones.** En el proceso de toma de decisiones, la elección de una opción implica renunciar a las demás y crear una secuencia de nuevas situaciones y opciones a lo largo del tiempo. Al conjunto de opciones que se presentan en cada situación se le llama árbol de decisión. En general, toda decisión es una adaptación, porque la opción escogida jamás permitirá la realización completa o perfecta de los objetivos; sólo es la mejor solución disponible dadas las circunstancias. La situación del entorno limita las opciones y determina en qué medida se puede alcanzar un objetivo. Ese nivel nunca es óptimo, sino apenas satisfactorio.
4. **Jerarquización de las decisiones.** El comportamiento se planea siempre que está guiado por objetivos, y es racional cuando se escogen las opciones más adecuadas para alcanzar las metas. El término jerarquía sirve para distinguir un medio de un fin. Algunas decisiones son medios instrumentales de las decisiones finales.
5. **Racionalidad administrativa.** Existe cierta racionalidad en el comportamiento de los individuos en las organizaciones porque éste es planeado, es decir, está orientado a alcanzar objetivos. Todos los procesos de la organización son básicamente procesos de toma de decisiones, porque consisten en establecer métodos de rutina para seleccionar y determinar los cursos de acción más adecuados y en comunicarlos a las personas que resultarán afectadas por ellos.
6. **Influencia organizacional.** La organización no otorga a sus miembros la facultad de decidir indepen-

dientemente sobre ciertos asuntos y la sustituye por un proceso de toma de decisiones establecido previamente. Las decisiones que la organización toma por el individuo son:

a. **División de las tareas.** La organización concentra y limita la atención de las personas a las actividades y funciones específicas que corresponden a sus puestos.
b. **Normas de desempeño.** Guían y orientan el comportamiento racional de las personas y la actividad de control de la organización.
c. **Sistemas de autoridad.** Constituyen los medios para influir y condicionar el comportamiento de las personas. Se establecen por medio de la jerarquía formal y del sistema interno.
d. **Canales de comunicación.** Se pueden extender a todas las direcciones y proporcionan información vital para la toma de decisiones en toda la organización.
e. **Capacitación y adoctrinamiento.** La organización utiliza estos medios para imbuir en sus miembros los criterios que pretende aplicar para la toma de decisiones.

Proceso de la toma de decisiones

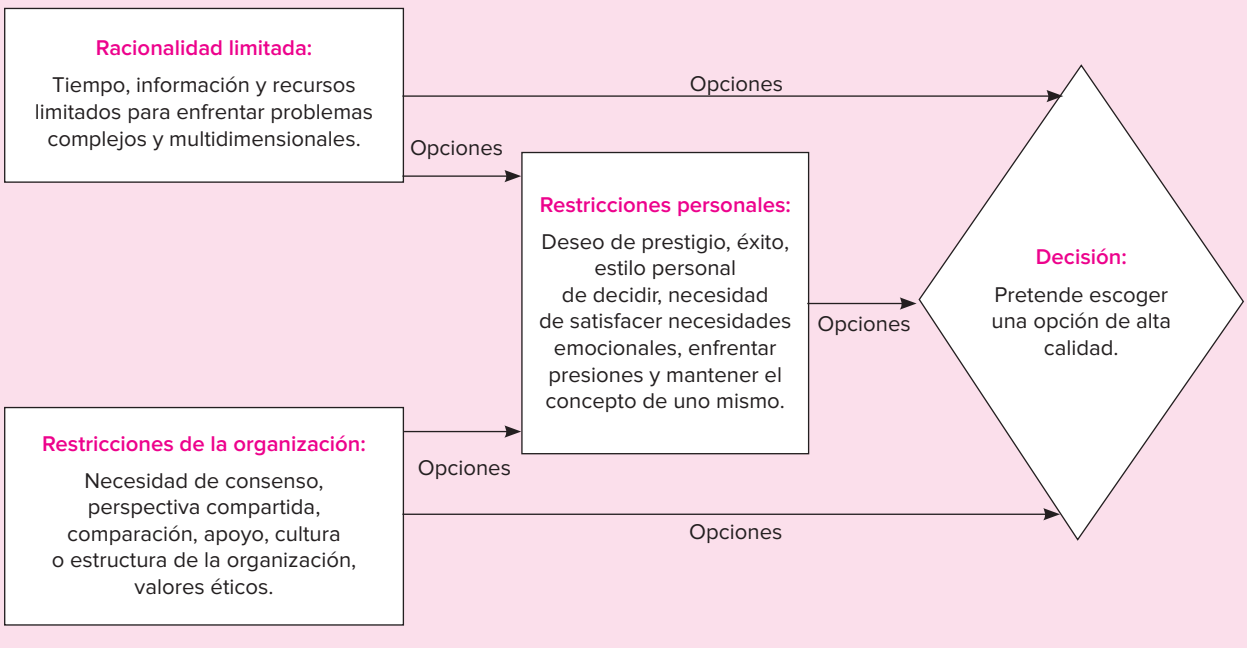
El proceso de toma de decisiones es complejo y depende tanto de las características individuales de quien toma la decisión como de la situación en que está inmerso y de la forma en que percibe la situación. En sentido estricto, el proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas:

1. La percepción de la situación que implica un problema.
2. El análisis y la definición del problema.
3. La definición de los objetivos.
4. La búsqueda de opciones de solución o cursos de acción.
5. La evaluación y la comparación de esas opciones.
6. La elección (selección) de la opción más adecuada (satisfactoria) para alcanzar los objetivos.
7. La implementación de la opción escogida.

Cada una de esas etapas influye en las demás y en todo el proceso de toma de decisiones. No siempre se siguen todas estas etapas. Si la presión para lograr una solución inmediata es muy fuerte, algunos pasos se podrían abreviar o suprimir. Cuando no hay presión, algunas se pueden ampliar o extender más tiempo[43] (figura 5.5).

Los cinco estilos para tomar decisiones[44]

Como existen varios estilos para tomar decisiones, se puede utilizar un modelo básico fundamentado en dos elementos: el volumen de información utilizado para hacer la elección (uso de información) y el número de opciones consideradas (foco). En cuanto al primer elemento, las personas que toman la decisión pueden buscar el máximo volumen de información posible o limitarse a la


Racionalidad limitada:
Tiempo, información y recursos limitados para enfrentar problemas complejos y multidimensionales.
Opciones
Opciones
Restricciones personales:
Deseo de prestigio, éxito, estilo personal de decidir, necesidad de satisfacer necesidades emocionales, enfrentar presiones y mantener el concepto de uno mismo.
Opciones
Decisión:
Pretende escoger una opción de alta calidad.
Restricciones de la organización:
Necesidad de consenso, perspectiva compartida, comparación, apoyo, cultura o estructura de la organización, valores éticos.
Opciones
Opciones

• **Figura 5.5** Restricciones y opciones para la toma de decisiones no programada.[45]

que está disponible. Las primeras desean tener la mayor cantidad de datos relevantes para tomar una decisión, mientras las segundas sólo requieren la información necesaria para llegar a una decisión.

Por otra parte, algunas personas que toman decisiones sólo se encaminan en una dirección porque piensan que el problema sólo tiene una solución. Otras exploran varios caminos porque tratan de desarrollar varias opciones y analizar ventajas y desventajas antes de decidir.

Los cinco estilos para tomar decisiones son los siguientes:

1. **El estilo decisivo** se conforma con la información disponible y se perfila en una sola dirección. Utiliza un mínimo de información y se inclina por una sola opción para resolver rápidamente un problema. Una vez resuelto, dirige su atención al siguiente.
2. **El estilo flexible** se conforma con la información disponible; sin embargo, se orienta hacia múltiples direcciones. También se mueve con rapidez, pero la mayoría de las veces cambia de enfoque e interpreta la información para examinar múltiples opciones.
3. **El estilo jerárquico** busca la máxima cantidad posible de información y se perfila en una sola dirección. Utiliza un volumen muy grande de datos y los analiza para elaborar una solución detallada y específica para cada problema. Ejerce control haciendo hincapié en la calidad y en la perfección para encontrar la mejor solución.
4. **El estilo integrador** busca el máximo posible de información y se orienta hacia muchas direcciones. Reúne muchos datos y los utiliza para plantear numerosas soluciones posibles. La importancia recae en la creatividad, la investigación y la apertura a nuevas opciones.
5. **El estilo sistémico** es el más complejo de todos. Puede estar orientado hacia una sola dirección y hacia muchas al mismo tiempo. Prefiere tener la mayor cantidad posible de información para poder considerar diferentes perspectivas y soluciones. Este estilo utiliza la perspectiva más amplia e implica decisiones complejas.

El aprendizaje de un estilo personal para la toma de decisiones, así como el conocimiento del estilo de los compañeros de trabajo aumentan la eficacia de la persona que toma decisiones, sea para liderar a otros o para las relaciones interpersonales. Un gerente y un subordinado pueden tener estilos que chocan. Un subordinado puede considerar que el gerente que se orienta hacia muchas direcciones es un indeciso, mientras éste puede pensar que el subordinado que se perfila en una sola dirección es muy limitado. Si bien no existe un estilo que sea mejor que los demás, las personas deben adaptar sus estilos a cada decisión. Los gerente no fallan por tomar decisiones equivocadas, sino por aplicar un estilo equivocado para la situación, por decidir demasiado deprisa e impulsivamente y porque han reunido demasiada información o han tardado demasiado en actuar.[46]

De vuelta al caso de apoyo:

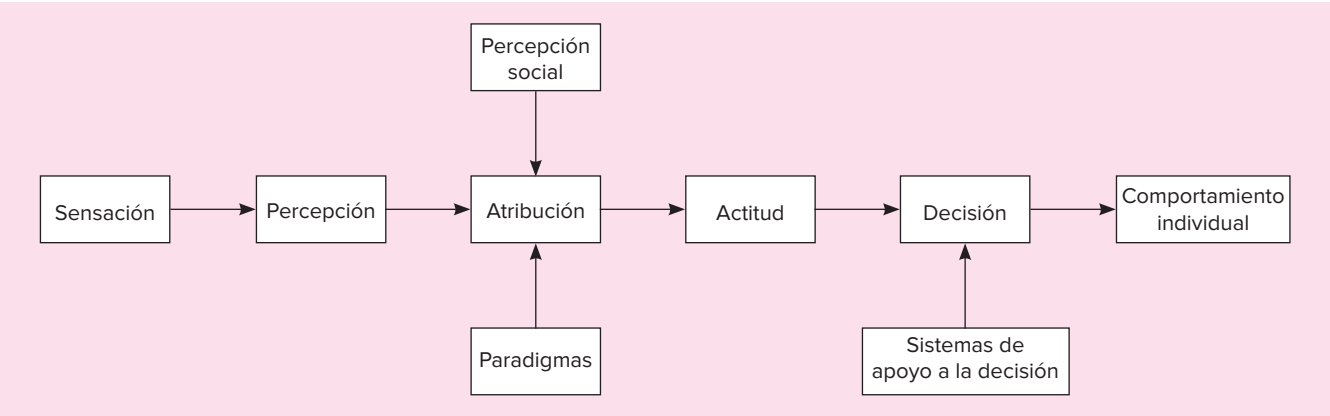
La experiencia de João Carlos Silva

Para reducir costos, João Carlos decidió suspender el servicio de apoyo a los taxistas propietarios que se habían integrado recientemente a su sistema. Ellos empezaron a operar en forma autónoma o se unieron a la competencia. Debido a la estrategia de crear lazos de fidelidad con los pasajeros, muchos taxistas que salieron se llevaron a sus clientes. Así, João Carlos empezó a enfrentar una competencia cada vez mayor con una flotilla más pequeña. ¿Usted cómo ayudaría a João Carlos a revertir sus decisiones para mejorar?

Sistemas de apoyo a la decisión

Para fundamentar mejor las decisiones de sus miembros, las organizaciones crean sistemas de apoyo a la decisión (SAD). Corresponden a una clase de sistemas de información, o simplemente sistemas basados en el conocimiento, y constituyen modelos genéricos de soporte a la toma de decisión, capaces de involucrar e integrar un gran número de variables para permitir un posicionamiento adecuado ante una cuestión determinada. Como la decisión es una elección entre alternativas existentes, el sistema de apoyo constituye una herramienta auxiliar en esa elección, y puede generar estimaciones en cuanto a las diversas alternativas a escoger, y comparar las posibles opciones. En la práctica, el SAD es un sistema computacional que ayuda al proceso de toma de decisión, y funciona como un sistema de información interactivo, flexible y adaptable, desarrollado en especial para apoyar la solución de un problema administrativo no estructurado en el sentido de ofrecer la mejor decisión. Para eso utiliza un banco de datos, proporciona una interfaz amigable y permite a quien toma la decisión tener su propia percepción e *insight* de un modo más incluyente. El SAD permite conciliar los recursos intelectuales de la persona con la capacidad de la computadora para mejorar la calidad de la decisión. Es un sistema computacional que apoya a los gerentes que toman decisiones de forma interactiva cuando enfrentan problemas semiestructurados y complejos.

En suma, esa es nuestra vida hasta el fin de nuestros días en este mundo. Nuestro organismo es capaz de disparar percepciones que a su vez crean cogniciones consonantes o disonantes, atribuciones, actitudes y decisiones por medio de las cuales aprendemos y nos desarrollamos de continuo a lo largo del tiempo (figura 5.6). Es un fabuloso sistema de radar y rastreo capaz de calcular y orientar nuestro comportamiento individual, dentro o fuera de las organizaciones. Comprender ese maravilloso e increíble sistema cognitivo es una oportunidad feliz de mejorar cada vez más el mundo organizacional donde se desarrolla.



• **Figura 5.6** Los caminos que llevan al comportamiento individual.

Caso final

Enciclopedia Británica[47]

Durante sus dos siglos de existencia, la *Enciclopedia Británica* fue un respetable compendio histórico y cultural. Era casi un tesoro nacional. Ofreció a varias generaciones de estudiantes e investigadores una extensa colección de 32 volúmenes (casi metro y medio de una estantería) con lo más actualizado en ciencias, artes y otros conocimientos. Pero eso ocurrió antes de que los CD-ROM y la internet se convirtieran en las herramientas de estudio preferidas. De repente, la enorme enciclopedia se convirtió en un dinosaurio. Su precio equivalía al de una computadora personal.

Alrededor de 1980, Microsoft propuso a la Británica desarrollar una enciclopedia en CD-ROM. No tuvo éxito y acabó asociándose con Funk and Wagnalls para crear Encarta. El convenio incluyó preinstalación en computadoras personales, de manera que el CD-ROM fuera prácticamente gratuito. Cuando la Británica despertó y finalmente presentó su versión en CD-ROM, fijó el precio en la exorbitante suma de 1 200 dólares. Ello se debió a las discusiones entre gerentes, propietarios y editores sobre el desarrollo del producto, los precios, la distribución y otras decisiones importantes que contribuyeron al declive de la empresa.

Cuando el banquero Joseph Safra adquirió la *Enciclopedia Británica* descubrió una de las causas del problema: el personal de ventas estaba acostumbrado a recibir comisiones y no quería renunciar a ellas. Durante cerca de 10 años los gerentes discutieron sobre metas y prioridades. Algunos pensaban que la empresa debía invertir más en medios electrónicos, mientras otros eran partidarios de que se mantuviera la tradicional fuerza de ventas directas a domicilio. Safra decidió hacer un viraje. El primer paso fue instalar un nuevo equipo de administración, encabezado por un director ejecutivo, para dejar en claro que la empresa estaría orientada a los medios electrónicos. Así, lanzó rápidamente una serie de productos nuevos, entre ellos un paquete renovado de CD-ROM intensivo, un servicio completo de asignaturas en línea y un mecanismo de búsqueda en internet que filtra páginas web y ofrece a los usuarios los sitios que los editores de la Británica consideran los más útiles. La empresa redujo los precios de la Británica para que fueran más competitivos; eliminó la fuerza de ventas a domicilio y optó por la comercialización por medio de librerías, cadenas de tiendas en internet. No obstante, la cuota de 85 dólares al año por el acceso a la información en línea no fue bien recibida. En 1999, la Británica sorprendió al mundo al ofrecer gratis el contenido de toda la enciclopedia por internet. El objetivo de esta maniobra arriesgada era vender publicidad en su sitio web. La reacción inicial fue favorable, lo que sugería que el riesgo sería rentable. Las ventas de la Británica a escuelas y bibliotecas siguen siendo sólidas. El sitio web ha sido clave para recuperar el principal mercado de la Británica: los padres que invierten en el futuro de sus hijos.

Resumen

Las personas se relacionan con el mundo exterior por medio de los órganos sensoriales y se comportan de acuerdo con la forma en que perciben el entorno. Las percepciones ocurren a través de los cinco sentidos. Cuanto mayor sea la riqueza de la información percibida, mayor será la posibilidad de que la información sea registrada y procesada. Existen factores de la situación, factores del blanco y factores internos que influyen en las percepciones. No obstante, la percepción es muy subjetiva y sufre distorsiones, como la percepción selectiva, el efecto de *halo*, la proyección, los estereotipos y el efecto de contraste. La disonancia cognitiva se deriva de situaciones que involucran un proceso de decisión y un conflicto entre cogniciones que no concuerdan. La atribución es la explicación o justificación del comportamiento de otras personas y se deriva de la diferenciación, del consenso o de la coherencia. Los paradigmas están relacionados con la

percepción y la atribución. Son un conjunto de reglas que definen una línea de pensamiento que enmarca el comportamiento de las personas. Los paradigmas son comunes a toda actividad estructurada; son útiles, funcionan como filtros y pueden convertirse en la única manera de hacer algo. Las actitudes son un estado mental de atención que es organizado por la experiencia y que influye en la respuesta de la persona ante los objetos, las situaciones y otras personas. Por último, la decisión es el proceso con el cual la información que se recibe es utilizada para evaluar y escoger entre varios cursos de acción. Existen decisiones programadas y no programadas. Toda decisión implica seis elementos: la persona que toma la decisión, los objetivos, las preferencias, la estrategia, la situación y el resultado. Las decisiones son imperfectas y se basan en una racionalidad limitada. El proceso de toma de decisiones consta de siete etapas: la percepción de la situación, el análisis y la definición del problema, la definición de los objetivos, la búsqueda de opciones de solución, la evaluación y la comparación de esas opciones, la elección y la aplicación de la opción escogida.

Preguntas

1. ¿Por qué se afirma que la vida es un proceso incesante de conocimiento del mundo?
2. Explique la teoría del campo de Lewin.
3. Presente un concepto de percepción.
4. ¿Qué es la cognición?
5. ¿Por qué se dice que el individuo es un procesador de información?
6. Comente el proceso de percepción.
7. Explique por qué aquello que interpretamos como real no es la realidad, sino una representación de ésta.
8. ¿Cuáles son los factores que influyen en la percepción? Explíquelos.
9. Comente los factores externos.
10. Comente los factores que están dentro del blanco.
11. Comente los factores internos.
12. Explique las principales distorsiones de la percepción.
13. ¿Qué es un estereotipo?
14. Enuncie el concepto de disonancia cognitiva y explíquelo.
15. Explique la relación disonante, la consonante y la irrelevante.
16. Presente un concepto de atribución.
17. Explique la diferenciación, el consenso y la coherencia de la atribución.
18. ¿Qué son los paradigmas? ¿Cómo funcionan?
19. Explique los nuevos paradigmas que están surgiendo en todas las ciencias.
20. Presente un concepto de actitudes.
21. Presente un concepto de decisión y uno de problema.
22. Explique por qué las organizaciones se entienden como sistemas de decisiones.
23. ¿Cuáles son las decisiones programadas y las no programadas?
24. Comente la teoría de la toma de decisiones y los elementos que componen una decisión.
25. ¿Por qué se habla de racionalidad y de racionalidad limitada en la teoría de las decisiones?
26. Explique en qué radica la relatividad de las decisiones.
27. ¿Las organizaciones pueden tomar decisiones en lugar de las personas?
28. Explique el proceso de la toma de decisiones.
29. Comente los cinco estilos para tomar decisiones.

Referencias bibliográficas

1. Kurt Lewin, *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill, Nueva York, 1935.
2. Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill, Nueva York, 1936.
3. E. Soto, *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*, Thomson, São Paulo, 2002, pp. 65, 68, 81-82.
4. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional: Criando Ventajem Competitiva,* Saraiva, São Paulo, 1999, p. 58.
5. David A. Nadler, J. Richard Hackman y Edward E. Lawler III, *Comportamento Organizacional*, Campus, Río de Janeiro, 1983, p. 45.
6. Fred Luthans, *Organizatonal Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, Nueva York, 2002, pp. 6, 182, 188-190, 197.
7. M. Ehrenberg y Otto Ehrenberg, *Cómo Desarrollar una máxima capacidad cerebral,* Edaf, México, 1986.
8. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford, 1957.
9. P. H. Lindsay y D. A. Norman, *Human Information Processing: An Introduction to Psychology*, Academy Press, Nueva York, 1972.
10. A. Streitz, *Subjektive Wissenrepräsentation als Determinaten Kognitiven Prozesse*, Sanki Augustin, Berlín, 1987, p. 49.
11. H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction", en E. Jones *et al.* (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*, General Learning Press, Morristown, NJ, 1972.
12. D. L. Mac Cabe, I. E. Dutton, "Making Sense of the Environment the Role of Perceived Effectiveness", *Human Relations*, v. 46, n. 5, 1993, pp. 623-643.
13. M. Fishbein, G. Aizen, "Attitudes Toward Objects as Predictor of a Single and Multiplibehavioral Criteria", *Psychological Review*, v. 81, n. 1, enero de 1974, pp. 59-74.
14. M. Fishbein, G. Aizen, *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory Resaearch*. Reading Addison-Wesley, 1975.
15. D. G. Myers, *Social Psychology*, McGraw-Hill, Nueva York, 1990, p. 71.
16. B. Weiner, *Theories of Motivation*, Rand McNally, Chicago, 1972, cap. 5.
17. L. Ross, "The Intuitive Psychologist and his Shortcomings", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, Academic Press, Orlando, Florida, 1977, pp. 174-220.

18. S. S. Zalking, T. W. Costello, "Perception Some Research and Implications for Administration", *Administrative Science Quarterly,* v. 7, n. 2, septiembre de 1962, pp. 218-235.
19. E. I. Thorndike, "A Constant Error in Psychological Ratings", *Journal of Applied Psychology*, v. 4, n. 4, 1920, pp. 25-29.
20. T. S. Kuhn, *The Structures of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 1970.
21. Dan Tapscott y Art Caston, *Paradigm Shift: The Promise of Information Technology*, McGraw-Hill, Nueva York, 1993, p. xii.
22. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*, Atlas, São Paulo, 1998, pp. 21-24.
23. J. A. Barker, *Future Edge*, Morrow, Nueva York, 1992, pp. 32-33.
24. J. Piaget, *Psicología da Inteligência*, Zahar, Río de Janeiro, 1983.
25. A. C. F. Marques, *Deterioração Organizacional: Como Detectar e Resolver Problemas de Deterioração e Obsolescência Organizacional*, Makron Books, São Paulo, 1994, pp. 173-174.
26. N. Clark, "Similarities and Differences between Scientific and Technological Paradigms", *Futures*, febrero de 1987, pp. 26-42.
27. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p. 137.
28. James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizações: Comportamento, Estructura, Processos*, Atlas, São Paulo, 1981, pp. 110-111.
29. I. L. Thurstone, "Psychological Analysis", *The American Journal of Psychology*, v. 38, n. 3, pp. 368-389, julio de 1927.
30. I. L. Thurstone, "A Law of Comparative Judgement", *Psychological Review*, v. 34, n. 4, pp. 278-286, julio de 1927.
31. I. L. Thurstone, *The Meausurement of Values*, The University of Chicago Press, Chicago, 1974.
32. M. J. Rosenberg, "A Structural Theory of Attitudes", *Public Opinion Quarterly*, verano de 1960, pp. 319-340.
33. Jonathan L. Freedman, J. Merril Carlsmith y David O. Sears, *Social Psychology*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1974, p. 271.
34. H. C. Kelman, "Process of Opinion Change", *Public Opinion Quarterly*, primavera de 1961, pp. 57-78.
35. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional, op. cit.,* p. 58.
36. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall, São Paulo, 2002, p. 127.
37. Richard L. Daft*, Organizações: Teoria e Projetos,* Thomson/Pionera, São Paulo, 2002, p. 372.
38. T. Shimizu, *Decisão nas Organizações*, Atlas, Sao Paulo, 2006.
39. Idalberto Chiavenato, *Introdução a Teoria Geral da Adminstração*, 9a ed. Barueri, Manole, 2014.
40. Richard J. Tersine, "Organization Decision Theory-A Synthesis", en George R. Terry (ed.), *Management: Selected Readings*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Ill., 1973, p. 139.
41. James G. March y Herbert A. Simon, *Teoria das Organizações,* Fundação Getulio Vargas, Serviçio de Publicações, Río de Janeiro, 1966.
42. Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Adminstração*, *abordagens descritivas e explicativas*, Volume II, 7a ed. Barueri, Manole, 2014.
43. William J. Altier, *The Thinking Manager's Toolbox: Effective Processes for Problem Solving and Decision Making*, Oxford University Press, Cambridge, Mass., 1999.
44. Michael J. Driver, Kenneth R. Brousseau y Philip L. Hunsaker, *The Dynamic Decisionmaker,* Ballinger, Nueva York, 1990.
45. Adaptado de Irving L. Janis, *Crucial Decisions*, Free Press, Nueva York, 1989.
46. Paul C. Nutt*, Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles*, Berret-Koehler, Nueva York, 2002.
47. Richard A. Melcher, "Dusting Off the Britannica", *BusinessWeek*, 20 de octubre de 1997, pp. 1433-1436.

CAPÍTULO 6

Motivación y compromiso

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar la importancia de la motivación en el comportamiento organizacional.
- Presentar un modelo del proceso de motivación.
- Exponer las teorías de la motivación relacionadas con el contenido.
- Exponer las teorías de la motivación que se refieren al proceso motivacional.
- Presentar una visión integral de las diversas teorías de la motivación.
- Demostrar la interdependencia entre motivación y cultura.
- Indicar una aplicación de los conceptos de motivación en la práctica organizacional.

Caso de apoyo:

Isabel Valera

Isabel Valera es vicepresidenta de Investigación y Desarrollo de Qualivida, una compañía farmacéutica de tecnología avanzada, famosa por sus numerosas innovaciones y el constante lanzamiento de nuevos productos; casi la mitad de la facturación de la empresa proviene de productos nuevos. La división de Isabel está compuesta por médicos y farmacéuticos investigadores que pasan todo su tiempo en el laboratorio para crear y desarrollar productos. El trabajo de Isabel consiste en coordinar este maravilloso equipo y en motivar y acelerar su trabajo. El futuro de la organización depende de la creación y la innovación.

¿Cuál es la organización que no desea tener en sus filas a personas altamente motivadas y entusiasmadas con su trabajo? ¿Personas comprometidas, determinadas y capaces de dar el máximo de sí mismas para lograr el éxito de la organización? ¿Personas capaces de trabajar en conjunto y dispuestas a superar los elevados estándares de excelencia en su desempeño? ¿Personas que trabajen con pasión y orgullo para alcanzar una elevada productividad y ofrecer resultados increíbles? Eso es exactamente lo que toda organización quisiera tener. El problema es que no todas lo consiguen. El hecho es que motivar a las personas para que alcancen elevados estándares de desempeño organizacional es hoy una cuestión de supervivencia de las empresas, en un mundo de negocios en extremo cambiante y competitivo. La competitividad externa depende básicamente de la cooperación y colaboración internas. ¡Y ese es un enorme desafío!

En realidad, cada organización tiene el desempeño que merece, y que la conduce al alcance de los objetivos globales y al éxito en el mundo de los negocios. Competitividad y sostenibilidad dependen de él. Sucede que el desempeño organizacional está sujeto a la conjunción adecuada de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional, y talento humano. En especial el talento humano. Sin las personas, las organizaciones no pueden hacer nada, porque su gente es el motor que las impulsa. La inteligencia que modela al negocio. Pero es necesario que ese talento humano posea los conocimientos, habilidades y competencias requeridos. Para poder proveer resultados, el talento humano debe estar envuelto en un ambiente de trabajo basado en un desempeño organizacional favorable y en una cultura organizacional participativa y democrática. Y, además, requiere de la motivación de las personas. El desempeño individual, que es la base de sustentación que con-

duce al desempeño organizacional, depende en gran medida de personas motivadas, entusiastas y dinámicas. El desempeño individual está, sin duda, moldeado y condicionado por varios factores simultáneos, como la capacidad y competencia de la gente, el liderazgo y el *coaching* que recibe, una comunicación intensa, orientación, dedicación y esfuerzo invertido. Pero la motivación es el resorte maestro del comportamiento de las personas.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas.

Este capítulo está dedicado a la motivación para el trabajo en las organizaciones. Varias razones explican por qué las personas tienen desempeños diferentes. La diversidad genera distintas pautas de comportamiento y éstas casi siempre están relacionadas con necesidades y metas. Se han utilizado muchas variables para tratar de explicar las diferencias en el desempeño de las personas, como las habilidades y las competencias, las recompensas intrínsecas y las extrínsecas, el nivel de aspiraciones, etc. Sin embargo, entre estos factores la motivación casi siempre ocupa el primer lugar.

Concepto de motivación

La motivación (del latín *moveré* = mover) es el concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional (CO). Significa impulsar y dinamizar a las personas. Sin embargo, las perspectivas sobre la motivación no son unánimes. Cada autor tiene su propio punto de vista a ese respecto. A pesar de su enorme importancia, es difícil definir a la motivación en pocas palabras, y no existe un consenso absoluto sobre el asunto. Más difícil aún es aplicar sus conceptos en el día a día de las organizaciones. Motivación es un término de varios significados que se usan de forma poco correcta, como: necesidad, impulso, deseo, voluntad, meta, objetivo, motivo o incentivo. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.[1] Otros señalan metas u objetivos por alcanzar.[2] Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre.[3] En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. Las conclusiones iniciales sobre la motivación se pueden resumir así:[4]

- Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación.
- El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual. Junto con la percepción, la atribución, la cognición, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente. Así como sucede con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar, sino que sólo puede ser observada a través de la conducta de las personas. La motivación es un constructo utilizado para ayudar a comprender el comportamiento humano (cuadro 6.1).

Componentes de la motivación

Una de las definiciones de la tabla 6.1 dice que la motivación es un proceso que depende de tres aspectos de los esfuerzos de una persona por alcanzar un determinado objetivo:

Cuadro 6.1 Varios conceptos de motivación

La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.[5]
La motivación está relacionada con: 1. el curso del comportamiento, 2. la fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y 3. la persistencia del comportamiento o la conducta determinada.[1]
La motivación es la presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excita (vía electroquímica) las estructuras nerviosas, origina un estado de energía que impulsa al organismo a la actividad, e inicia, guía y mantiene la conducta hasta alcanzar una meta (objetivo o incentivo) o bloquear una respuesta.[6]
La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.[7]

1. **El curso del esfuerzo** es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
2. **La intensidad del esfuerzo** es la magnitud de fuerza que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
3. **La persistencia del esfuerzo** es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener distintos grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:[5]

1. **Necesidades.** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.
2. **Impulsos.** También se les llama motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un incentivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.
3. **Incentivos.** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. Como muestra la figura 6.1, las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados.

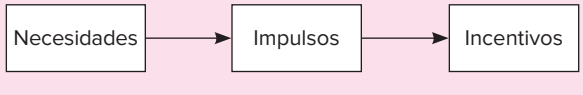
De vuelta al caso de apoyo:

Isabel Valera

El lanzamiento de un nuevo producto al mercado puede requerir años de trabajo de investigación y desarrollo. Alcanzar la meta, casi siempre remota, de crear un producto que tenga éxito en el mercado requiere de una gran dosis de energía y persistencia. Con frecuencia, el lanzamiento de un nuevo medicamento puede ser vital para la supervivencia de la organización. Isabel Varela lo sabe y procura que su equipo siempre tenga buen ánimo. La base de su trabajo consiste en motivar a las personas, en incentivar sus esfuerzos, en hacer que el equipo se dedique a encontrar soluciones y alternativas que permitan descubrir y comercializar nuevos medicamentos antes que sus competidores.

Proceso de motivación

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el com-



• **Figura 6.1** Un esquema simple del proceso de motivación.

portamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

El ciclo motivacional

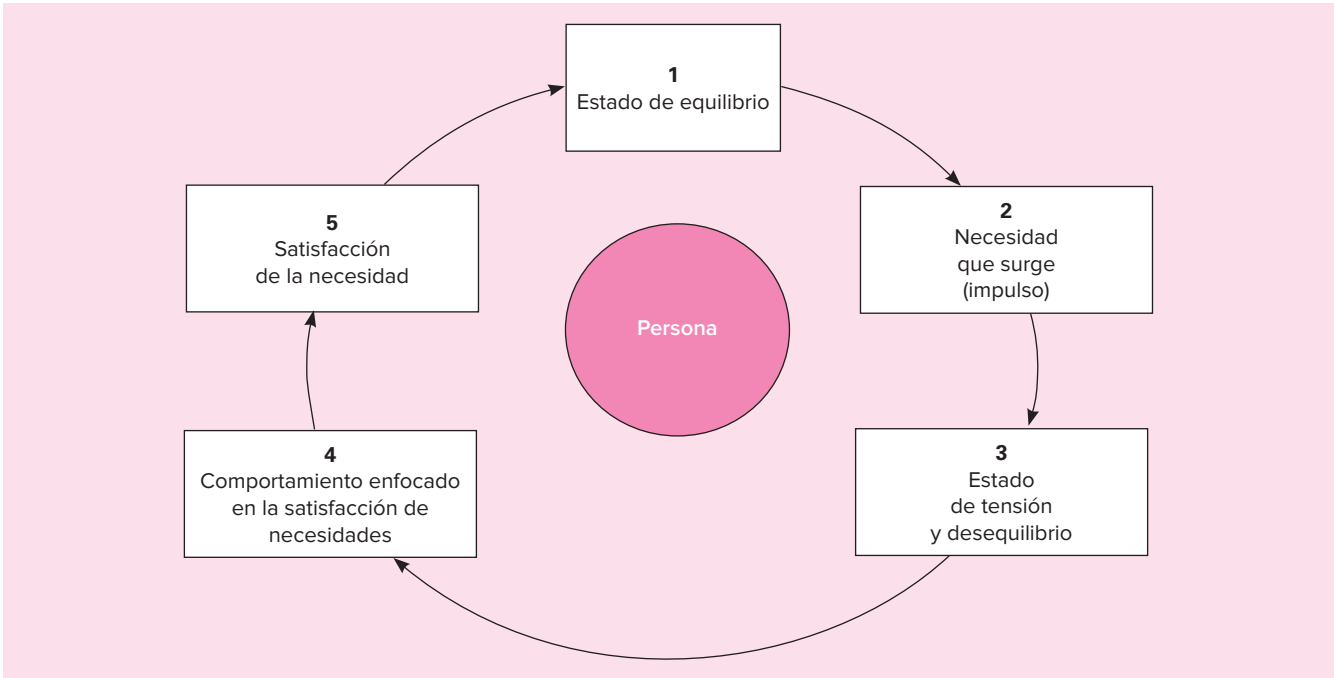
Como muestra la figura 6.2, el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.

El proceso de motivación es cíclico y se puede explicar de la siguiente manera:

1. El organismo está tranquilo y en estado de equilibrio.
2. Las necesidades y carencias rompen el equilibrio y provocan un estado de tensión e incomodidad en la persona, como en el caso del hambre.
3. Para resolver el estado de tensión e incomodidad, la persona desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión por medio de un comportamiento orientado a la satisfacción de la necesidad (impulso). En nuestro ejemplo, la persona busca comida.
4. Si el comportamiento de la persona logra satisfacer la necesidad, el proceso motivacional tiene éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio anterior. La satisfacción elimina o reduce la necesidad o carencia. Si la persona come, el hambre se satisface y la persona se queda tranquila.
5. Sin embargo, si por algún obstáculo, barrera o impedimento no se logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés, y el estado de tensión permanece e incluso puede aumentar. Si la persona no consigue comer por alguna razón, permanece hambrienta.
6. Se desencadenan nuevos ciclos motivacionales y los patrones circulares continúan indefinidamente. El comportamiento individual es una secuencia continua e incesante de ciclos motivacionales. Necesidades o motivos surgen a cada instante y provocan los más diversos ciclos motivacionales en el comportamiento humano.

Mecanismos individuales de reacción

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha



• **Figura 6.2** Modelo simple del proceso de motivación.

puede generar mecanismos individuales de reacción de defensa, como frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas.

Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen. Existen varios y diversos mecanismos de reacción a la frustración, que se derivan de una necesidad insatisfecha, a saber:

1. **Fuga:** el ausentismo o fuga es un mecanismo de defensa para escapar de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y que puede manifestarse por la ausencia física o no física. La ausencia física implica no ir al trabajo, mientras que la no física puede significar la despreocupación con respecto al trabajo, los compañeros o la empresa: la persona está presente en el trabajo con su cuerpo, pero no con su mente.
2. **Agresión:** es una reacción a la insatisfacción de las necesidades en el ambiente de trabajo. Puede dirigirse a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física, y conducir a insultos personales o a daños a los equipos e instalaciones.
3. **Racionalización:** es otra forma de reacción en el comportamiento defensivo. Racionalización significa explicar el fracaso de modo que sea aceptado por los demás, por lo menos en parte. Atribuir el desempeño insuficiente en el trabajo a una mala administración cuando, en realidad, la persona no se esforzó lo bastante, o atribuir las bajas calificaciones al mal desempeño del profesor.
4. **Regresión:** es otra reacción cuando la persona está frustrada. Implica regresar a un comportamiento infantil para superar la frustración. Una persona extravertida puede retraerse cuando está frustrada, retomando conductas pasadas en circunstancias iguales.

Así, la evasión, la agresión y la regresión son ejemplos de comportamientos defensivos que se derivan de la incapacidad de satisfacer ciertas necesidades. Son actitudes personales que los gerentes deben afrontar con tacto e inteligencia cuando lidian con personas en el trabajo.

El modelo de la figura 6.2 se puede enriquecer con muchos otros factores individuales, como el esfuerzo y las habilidades, para comprender mejor el proceso de motivación. El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo. La habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza. Si una persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, es casi seguro que no se esforzará mucho para resolverlo.[8] Estos factores internos del individuo son importantes en el proceso de motivación.

Variables organizacionales

Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología también influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta en el proceso motivacional.

Otra variable importante en el proceso motivacional es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona.[5] Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

Si combinamos los conceptos del modelo simplificado, las variables individuales y las de la organización, la satisfacción y los conceptos psicológicos correspondientes, podremos desarrollar un modelo integral del proceso de motivación, como muestra la figura 6.3.

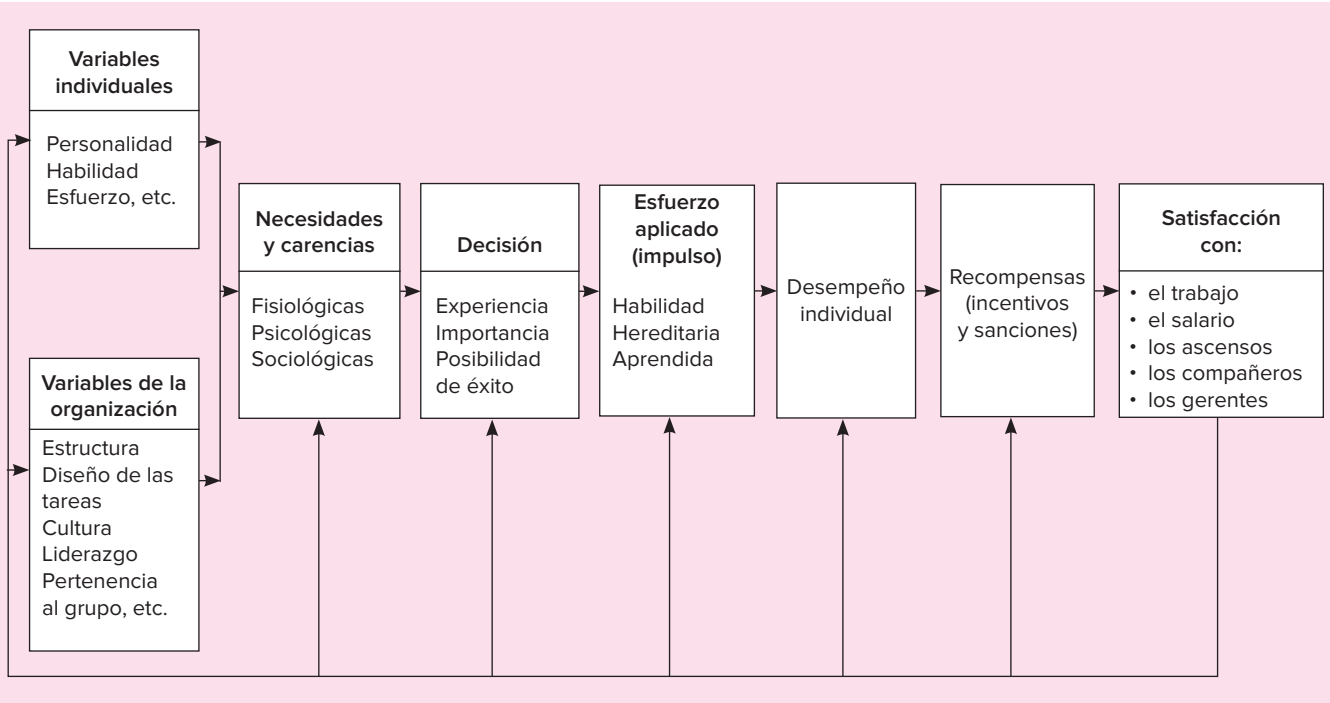
De vuelta al caso de apoyo:

Isabel Valera

¿Cómo maneja Isabel Valera a su equipo? Es dura: conserva la disciplina, concentra los esfuerzos en prioridades, obtiene de sus colaboradores rendimiento inmediato y productividad a largo plazo, mantiene los gastos de su división dentro del presupuesto, pero al mismo tiempo es blanda, porque alienta a las personas, reconoce sus méritos, incentiva la creatividad, desata nudos y derriba barreras; considera que cada investigador es el centro del universo y, además, abriga al equipo entero bajo sus alas. En medio de estas aparentes contradicciones y paradojas, de un verdadero estira y afloja, Isabel consigue el equilibrio ideal para la feliz unión de orden y progreso, individuos y equipo, su división y la organización entera, el mantenimiento de la marca y la renovación de la línea de productos. Isabel es capaz de lograr estos objetivos en forma equilibrada.

Teorías de contenido sobre la motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el



• **Figura 6.3** Modelo integral para explicar el proceso de motivación.

comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido) (figura 6.4).

Clasificación de las teorías
Teorías de la motivación
Teorías de contenido
• Maslow: Teoría de la pirámide de necesidades
• Alderfer: Teoría ERC
• Herzberg: Teoría de los dos factores
• McClelland: Teoría de las necesidades adquiridas
Teorías del proceso
• Adams: Teoría de la equidad
• Locke: Teoría de la definición de objetivos
• Vroom: Teoría de las expectativas
• Porter y Lawler: Desempeño-satisfacción
Teorías del refuerzo
• Teoría del refuerzo

• **Figura 6.4** Clasificación de las teorías de la motivación.

Empecemos por las principales teorías que se basan en el contenido de la motivación. Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única.

Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.[9] Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. **Las necesidades fisiológicas** son las básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. **Las necesidades de seguridad** son las relacionadas con estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas externas o del entorno. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. **Las necesidades sociales** son las de la persona en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. **Las necesidades de estima** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. **Las necesidades de autorrealización** son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:[10]

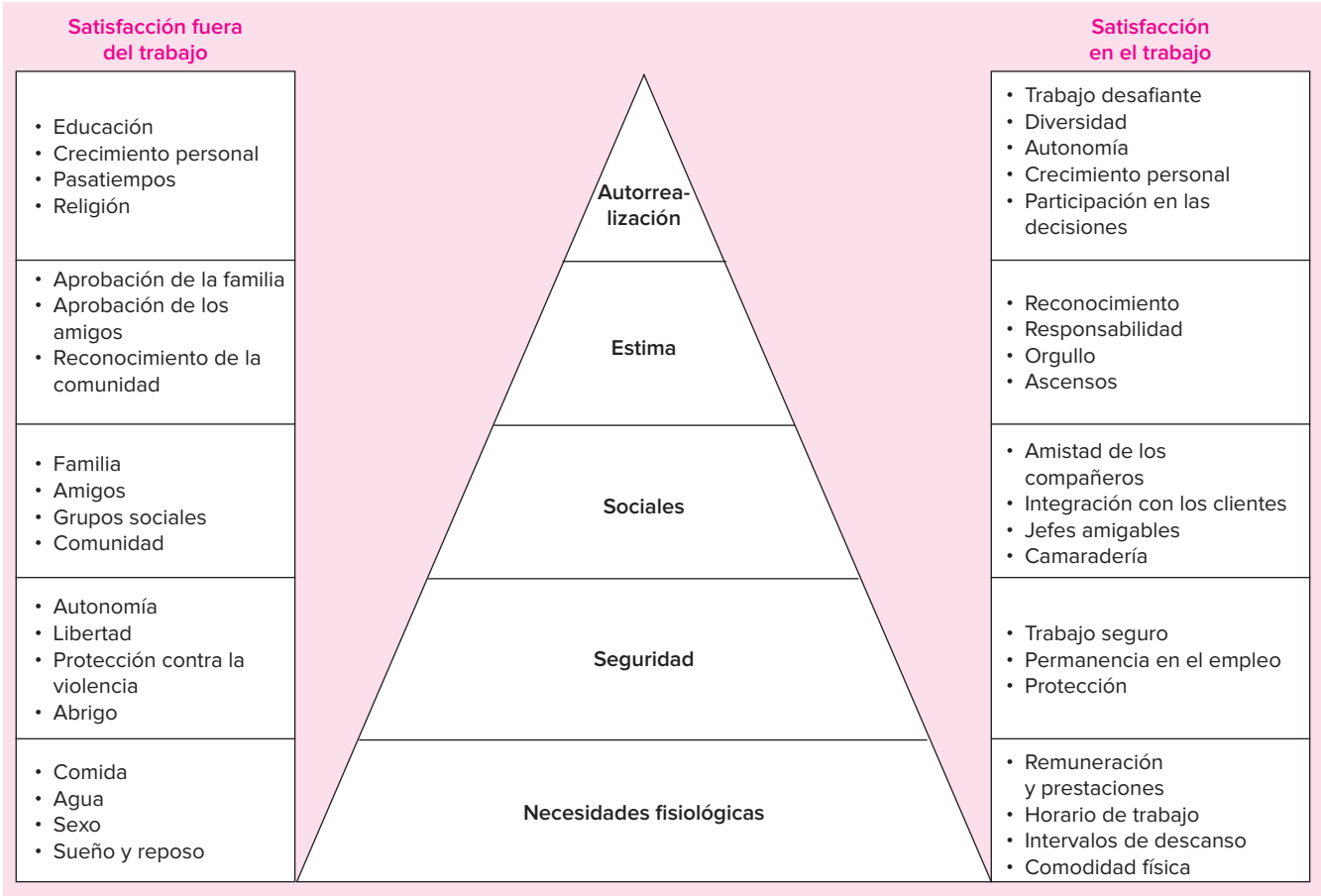
1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona controla sus necesidades primarias, surgen en forma lenta y gradual las necesidades secundarias en función del aprendizaje. Las necesidades más elevadas sólo afloran en la medida en que las primarias son satisfechas, y predominan sobre los niveles más bajos de necesidades.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. La privación de una necesidad primaria hace que las energías del individuo se desvíen para luchar por su satisfacción. Las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas antes de enfocar su comportamiento en las más elevadas.
7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del CO porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow.[13]

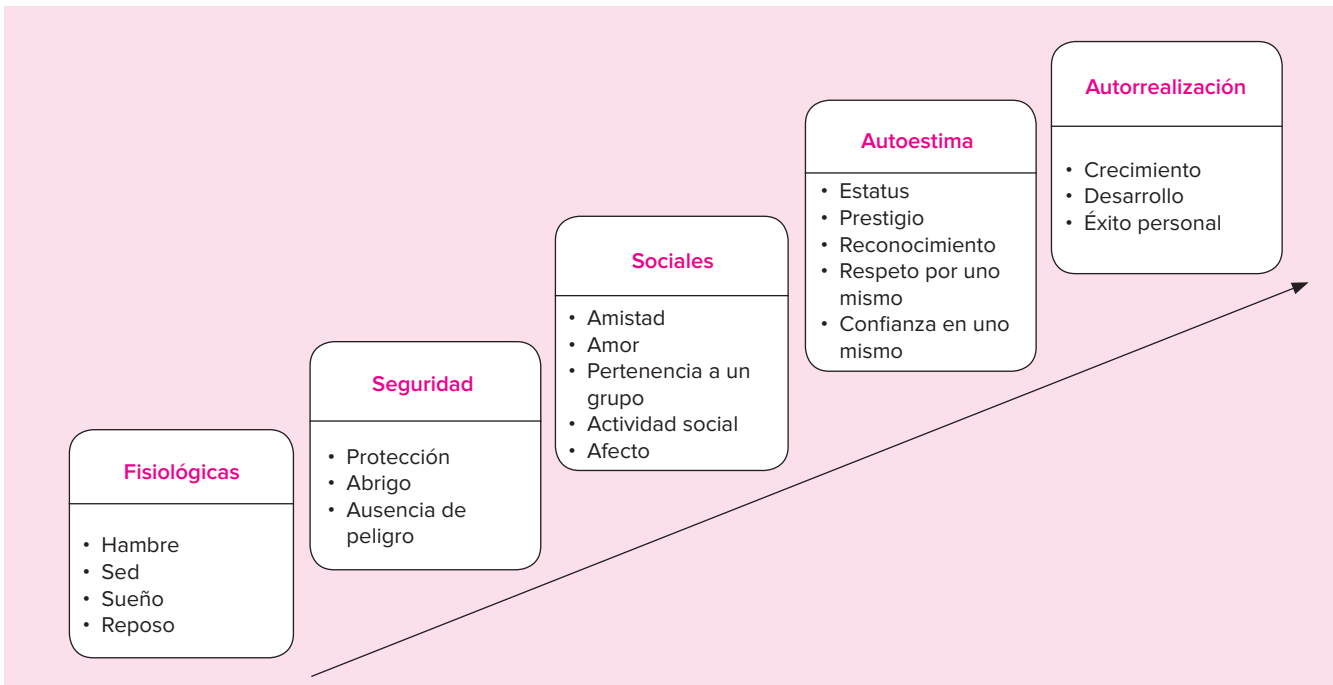
Teoría ERC

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica[14] y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.[15]

1. **Las necesidades de existencia** se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. **Las necesidades de relaciones** se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los compo-



• **Figura 6.5** La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.[11]



• **Figura 6.6** Jerarquía de las necesidades vistas desde otro ángulo.[12]

nentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

3. **Las necesidades de crecimiento** se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:[16]

1. Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres: existencia, relaciones y crecimiento.
2. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
3. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
4. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
5. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: factores higiénicos y motivacionales.[17]

1. **Los factores higiénicos** son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión "higiene" refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:
   - Salario percibido
   - Prestaciones sociales percibidas
   - Condiciones físicas de trabajo y comodidad
   - Relaciones con el gerente
   - Relaciones con los colegas y camaradería
   - Políticas de la organización

   Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.
2. **Los factores motivacionales** se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:
   - Uso pleno de las habilidades personales
   - Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
   - Responsabilidad total por el trabajo
   - Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
   - Autoevaluación del desempeño

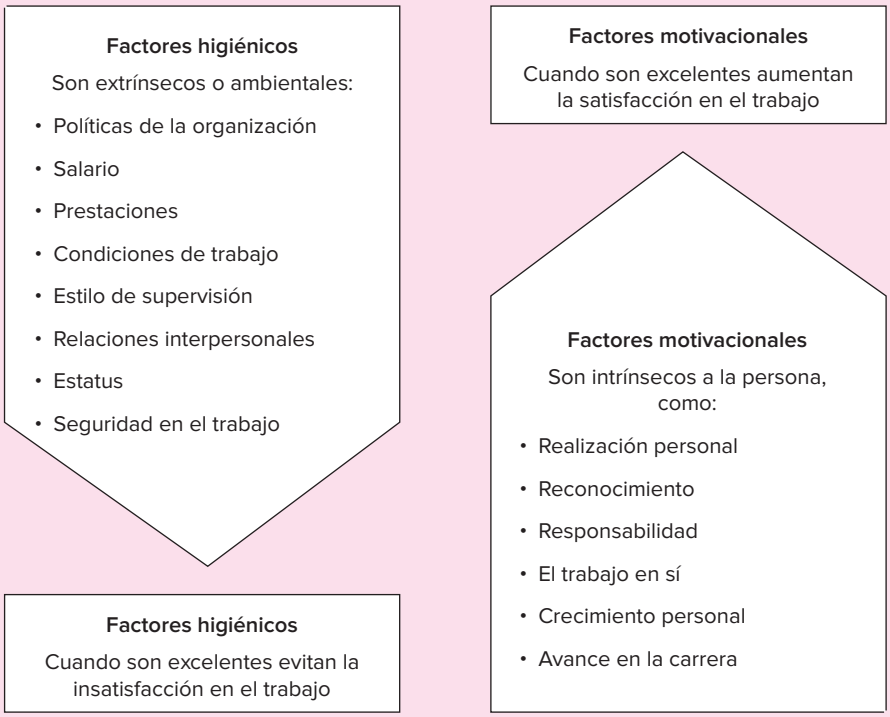
   Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales (figura 6.7). Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente desligados y distintos de los que causan la insatisfacción. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia, como muestra la figura 6.8.

La figura 6.9, muestra cómo los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo.

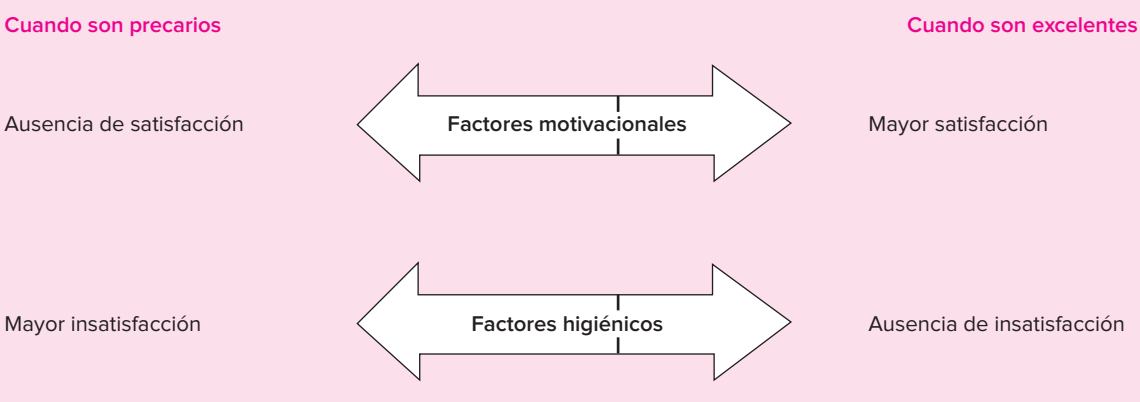
Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría también se concentra en el contenido y fue desarrollada por McClelland y su equipo.[19] Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas en la dinámica del comportamiento humano: realización, poder y afiliación.

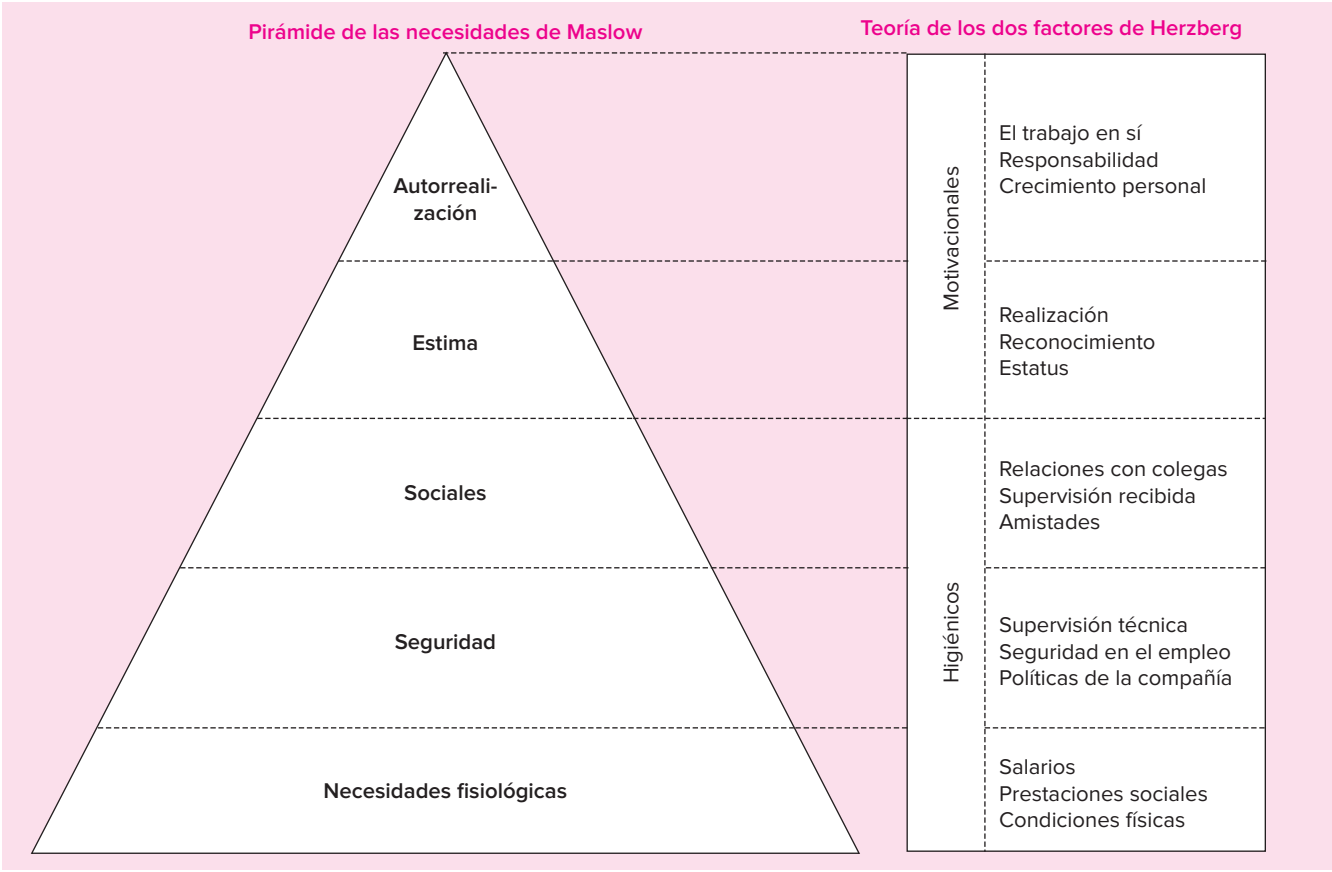


• **Figura 6.7** El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.

1. **La necesidad de realización** (***need for achievement o n-Ach***) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
2. **La necesidad de poder** (***need for power o nPow***) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de tener influencia y de controlar a otras personas, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. ***La necesidad de afiliación*** (***need for affiliation o naff***) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado



• **Figura 6.8** Los factores que producen satisfacción o insatisfacción.



• **Figura 6.9** Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.[18]

por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

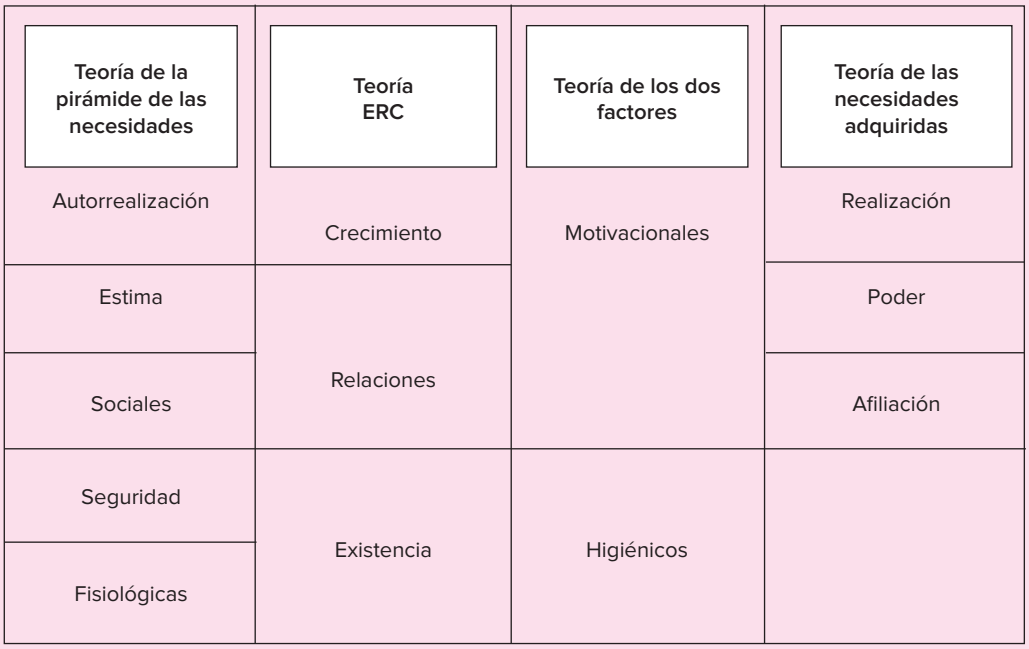
¿Qué tan realizado se siente usted?

Usted tiene cinco blancos delante de sí y sólo una pieza para jugar. Cada uno de los blancos se ubica a una distancia cada vez mayor, lo que dificulta acertar. El blanco uno es sumamente fácil y queda prácticamente al alcance de su mano. Si atina, usted ganará dos puntos. El blanco dos está un poco más distante y sólo 80% de los que intentan pueden acertar y ganar cuatro puntos. El blanco tres otorga ocho puntos y la mitad de las personas logra atinar. El blanco cuatro proporciona 16 puntos, pero muy pocas personas han logrado darle. El blanco cinco es prácticamente imposible, pero otorga 32 puntos. ¿Cuál de los blancos elegiría usted?

Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona,[20] así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.[21]

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.[22]
2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones.



• **Figura 6.10** Comparación entre cuatro teorías del contenido de motivación.

En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.

3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.[23]
4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las conquistas, las luchas, las victorias y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades.

De vuelta al caso de apoyo:

Isabel Valera

En el fondo, Isabel Valera es una hábil motivadora. Su éxito como vicepresidenta de investigación y desarrollo de Qualivida depende de ello. ¿Cómo trabaja? Muy simple. Dedica todo su tiempo a sus subordinados y les brinda atención, consideración, respeto, apoyo, orientación, ayuda, entrenamiento, incentivos, energía y entusiasmo por el trabajo. Isabel da mucha importancia al contenido de la motivación. Quiere que todos sus científicos e investigadores sean los más importantes del mundo. ¿Usted cómo podría ayudar a Isabel?

Teorías del proceso de motivación

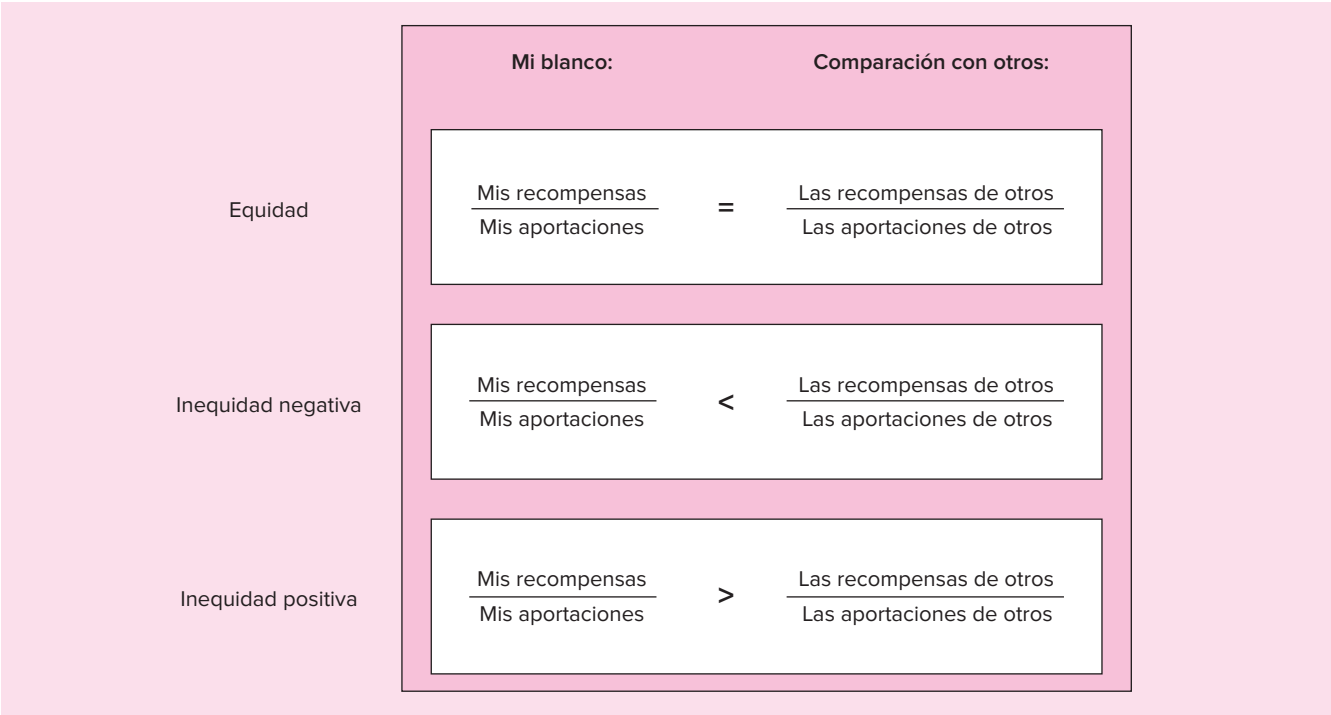
Las teorías de la motivación que presentamos a continuación son conocidas como teorías del proceso, por estar enfocadas en la manera como funciona la motivación en el comportamiento de las personas. Ellas se refieren a la dinámica de la motivación.

Teoría de la equidad

Fue desarrollada por Adams,[24] y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Así, como muestra la figura 6.11, se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:[25]

1. **Propia interna:** la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. **Propia externa:** la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.



• **Figura 6.11** Equidad en el intercambio social.

3. **Otro interna:** comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. **Otro externa:** comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico.[26] Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:[27]

1. **Modificar las entradas (aportaciones)** con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. **Modificar los resultados (recompensas recibidas):** se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. **Distorsión de la propia imagen:** la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. **Distorsión de la imagen de otros:** la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
5. **Buscar otro punto de referencia** para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. **Abandonar la situación:** se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):
   a. Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad.
   b. Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen.
2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:
   a. Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.

b. Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada.

Existen evidencias de que las personas toleran mejor la inequidad positiva, porque la injusticia que se deriva de una remuneración excesiva al parecer no afecta el comportamiento en la mayoría de las situaciones. Además, se pueden concentrar en otras recompensas de la organización, como puestos de mayor estatus y lugares de trabajo más agradables, para encontrar la equidad.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.[28] Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos. Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional,[29] porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva.

La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

Teoría de la definición de objetivos

Según Edwin Locke,[30] la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.[31] La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:[32]

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.[33]
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada.[34] Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.
6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:[30]

1. **El dinero.** No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. **Definición de objetivos.**
3. **Participación** en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. **Rediseño de los puestos y las tareas**, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.

Teoría de las expectativas

También es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

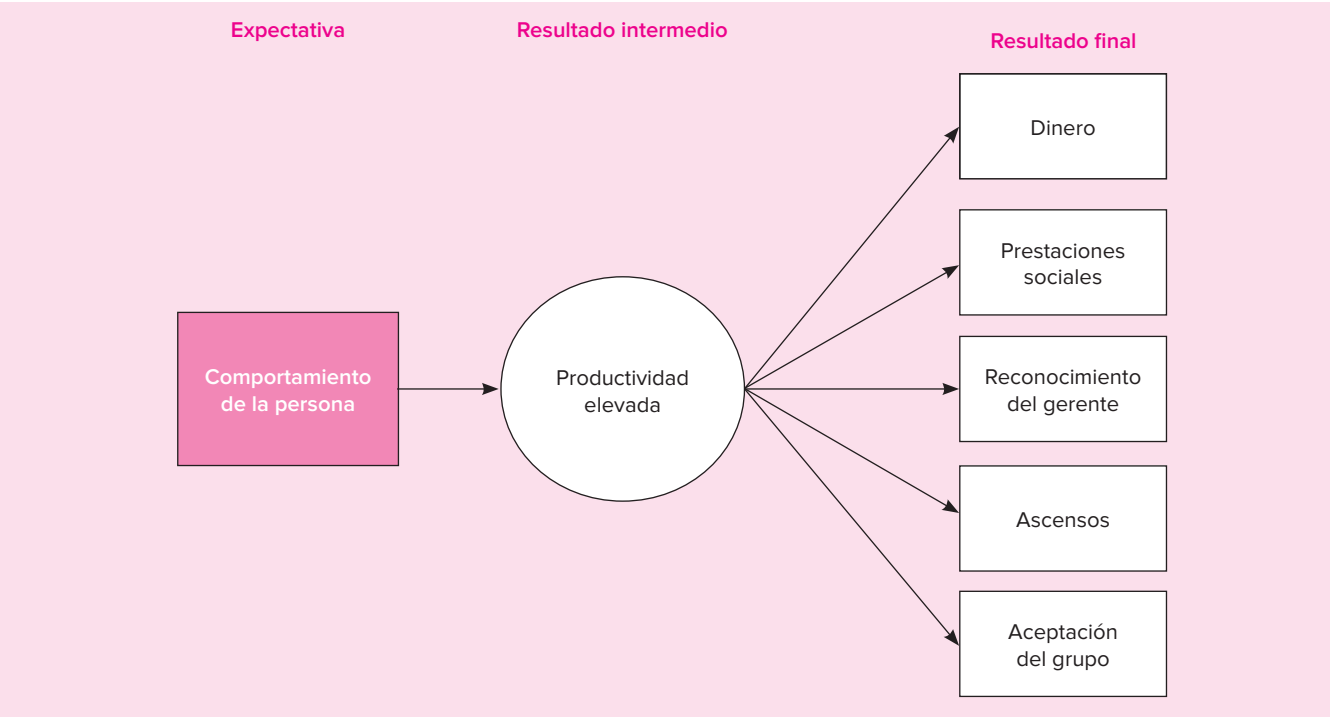
La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:[35]

1. **La valencia** es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
2. **La expectativa** es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.
3. **La instrumentalidad** es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a –1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que está directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales.

La figura 6.12 resume en forma gráfica la teoría de las expectativas.

• **Figura 6.12** Modelo de las expectativas.[11]



• **Figura 6.13** Aplicación del modelo de las expectativas.[36]

Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final. La figura 6.13 muestra la relación entre expectativa e instrumentalidad.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:[35]

1. **Los objetivos individuales,** o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.
2. **La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales.** Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.
3. **Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.** Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

La figura 6.14 ilustra estas tres fuerzas impulsoras.

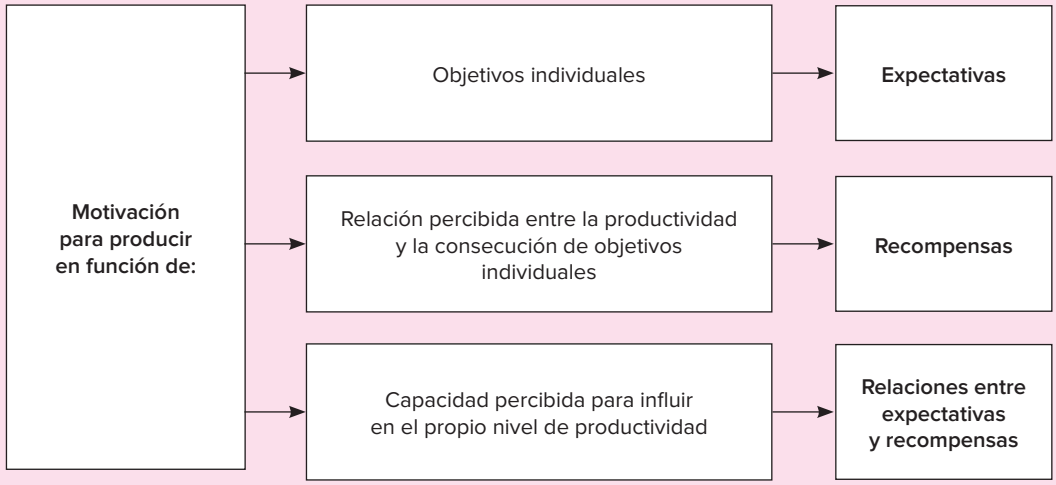
Una manera simplista de abordar el desempeño consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, o sea: desempeño $= f(C \times M)$. Si uno de estos factores no es adecuado, disminuirá el desempeño. Esto explica por qué un atleta de capacidad media, pero esforzado, supera a competidores más capaces, pero poco dedicados. Además, la ecuación debe incluir la posibilidad de que ocurra el desempeño. Así, la nueva ecuación se convierte en desempeño $= f(C \times M \times P)$.[37] Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, puede encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones:

- Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.
- El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.
- Las personas deben conceder valor a las recompensas.
- Las personas deben creer en la organización.

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. En otras palabras, la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas (figura 6.15).

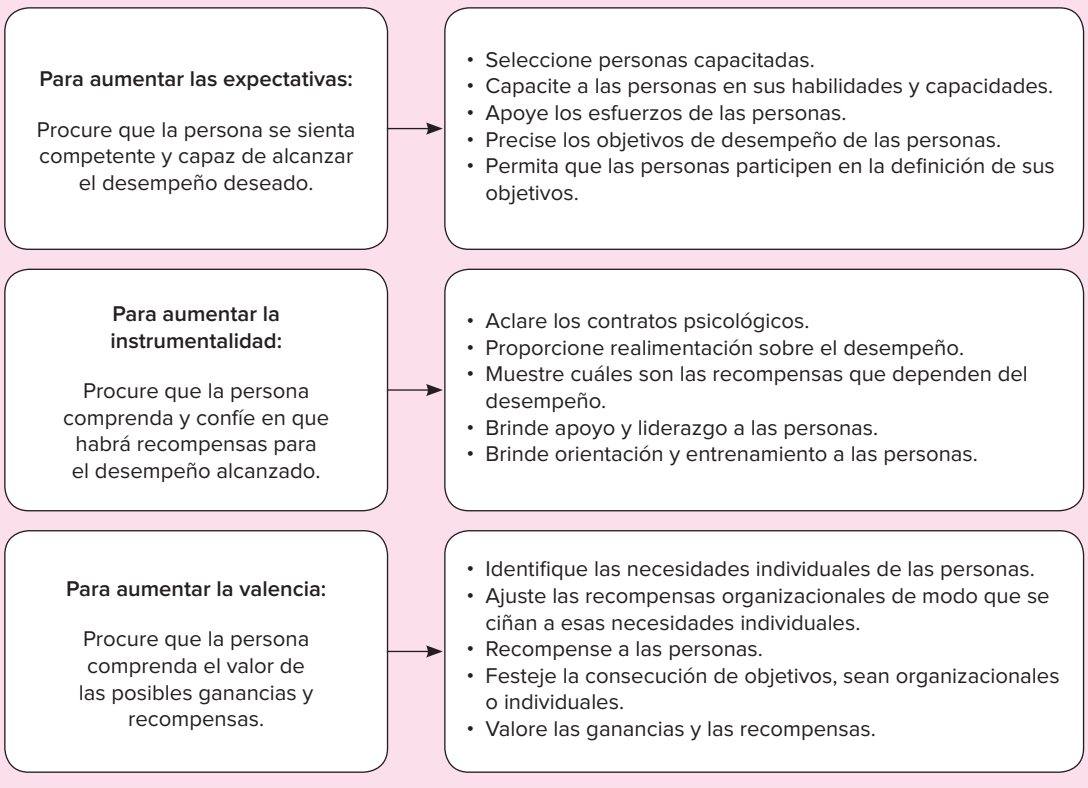
Recientemente Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a


Motivación para producir en función de:
Objetivos individuales
Expectativas
Relación percibida entre la productividad y la consecución de objetivos individuales
Recompensas
Capacidad percibida para influir en el propio nivel de productividad
Relaciones entre expectativas y recompensas

• **Figura 6.14** Los tres factores de la motivación para producir.

la organización.[39] El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. Aunque el resultado parece obvio, Lawler III constató que el dinero no ha tenido mucha fuerza como incentivo porque la mayoría de las organizaciones lo ha utilizado en forma incorrecta. La incongruencia de la relación entre dinero y desempeño se debe a varias razones, entre ellas:[40]

1. El largo tiempo que transcurre entre el buen desempeño de la persona y el consecuente incentivo salarial. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo producen la falsa impresión de que las ganancias de las personas y su desempeño son independientes entre sí. Como el refuerzo es débil y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.


Para aumentar las expectativas:
Procure que la persona se sienta competente y capaz de alcanzar el desempeño deseado.
• Seleccione personas capacitadas.
• Capacite a las personas en sus habilidades y capacidades.
• Apoye los esfuerzos de las personas.
• Precise los objetivos de desempeño de las personas.
• Permita que las personas participen en la definición de sus objetivos.
Para aumentar la instrumentalidad:
Procure que la persona comprenda y confíe en que habrá recompensas para el desempeño alcanzado.
• Aclare los contratos psicológicos.
• Proporcione realimentación sobre el desempeño.
• Muestre cuáles son las recompensas que dependen del desempeño.
• Brinde apoyo y liderazgo a las personas.
• Brinde orientación y entrenamiento a las personas.
Para aumentar la valencia:
Procure que la persona comprenda el valor de las posibles ganancias y recompensas.
• Identifique las necesidades individuales de las personas.
• Ajuste las recompensas organizacionales de modo que se ciñan a esas necesidades individuales.
• Recompense a las personas.
• Festeje la consecución de objetivos, sean organizacionales o individuales.
• Valore las ganancias y las recompensas.

• **Figura 6.15** Implicaciones administrativas de la teoría de las expectativas.[38]

2. Las evaluaciones del desempeño no se traducen en diferencias salariales, porque a los gerentes y a los evaluadores no les gusta confrontarse con personas que tienen un bajo desempeño y que no están preparadas para no recibir un incentivo salarial o recibir uno inferior al de los colegas que tienen buen desempeño. Así, los salarios suelen mantenerse dentro de una media y acaban por no recompensar el desempeño excelente y por provocar una relación inconsistente entre dinero y desempeño. Esta relación se vuelve disonante.
3. La política salarial de las organizaciones por lo general está atada a políticas gubernamentales o a convenios sindicales, los cuales son amplios y generales y procuran reglamentar indistintamente los salarios a fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se vuelven planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
4. Además, existe el prejuicio que las teorías humanistas generaron sobre el salario en sí y las limitaciones del viejo modelo del *homo economicus,* difundido por la llamada administración científica de Taylor, que aquéllas tanto combatieron. Este prejuicio persiste hasta la fecha y, al parecer, ve el dinero como algo vil y sórdido, cuando en realidad es una de las principales razones por las cuales las personas trabajan en una organización.

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean tener dinero porque no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les proporciona las condiciones necesarias para atender sus necesidades sociales, de estima y de realización personal. El dinero es un medio y no un fin en sí. Puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
2. Si las personas perciben o creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo es cuestión de establecer esa percepción.

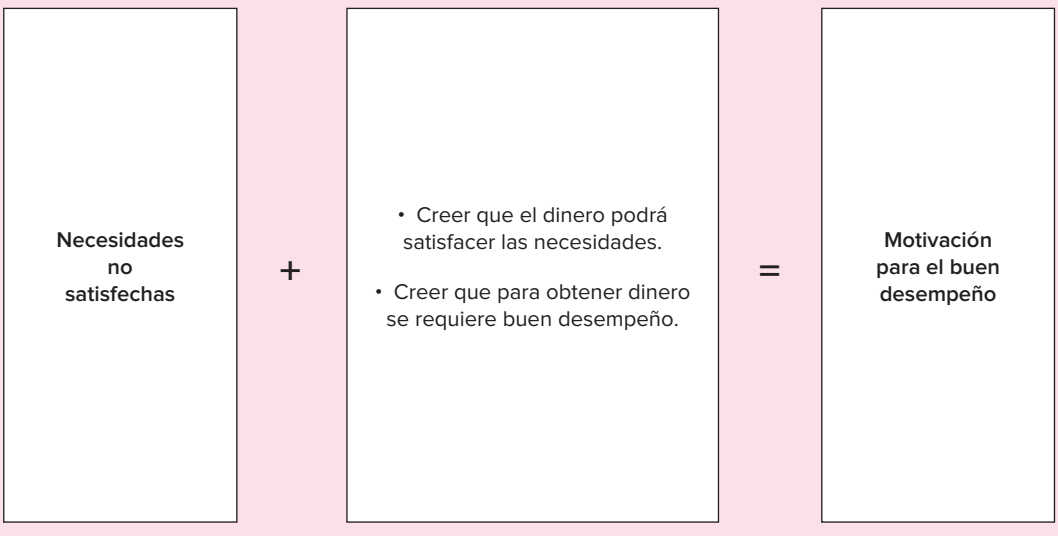
La siguiente ecuación expresa la teoría de las expectativas de Lawler III (figura 6.16):

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una vinculación directa o indirecta entre su desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se logra producir y confirmar esa percepción, las personas sin duda alcanzarán un mejor desempeño si tienen a la vista el resultado económico que desean.

Teoría del refuerzo

La teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos. Esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento. La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento. Antes, cuando abordamos el tema del aprendizaje, vimos cómo el refuerzo puede condicionar la conducta. No se debe pasar por alto la


Necesidades no satisfechas
+
• Creer que el dinero podrá satisfacer las necesidades.
• Creer que para obtener dinero se requiere buen desempeño.
=
Motivación para el buen desempeño

• **Figura 6.16** Teoría de las expectativas de Lawler III.

utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike:[41] el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse. Con base en la ley del efecto, Skinner[42] popularizó el concepto de condicionamiento operante que, como vimos cuando tratamos el tema del aprendizaje, consiste en aplicar la ley del efecto al control del comportamiento para manipular sus consecuencias. El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje por refuerzo. Algunos autores proponen modificar el comportamiento organizacional mediante la aplicación sistemática de los principios del refuerzo para fomentar el comportamiento deseable en el trabajo y desalentar los indeseables.[43]

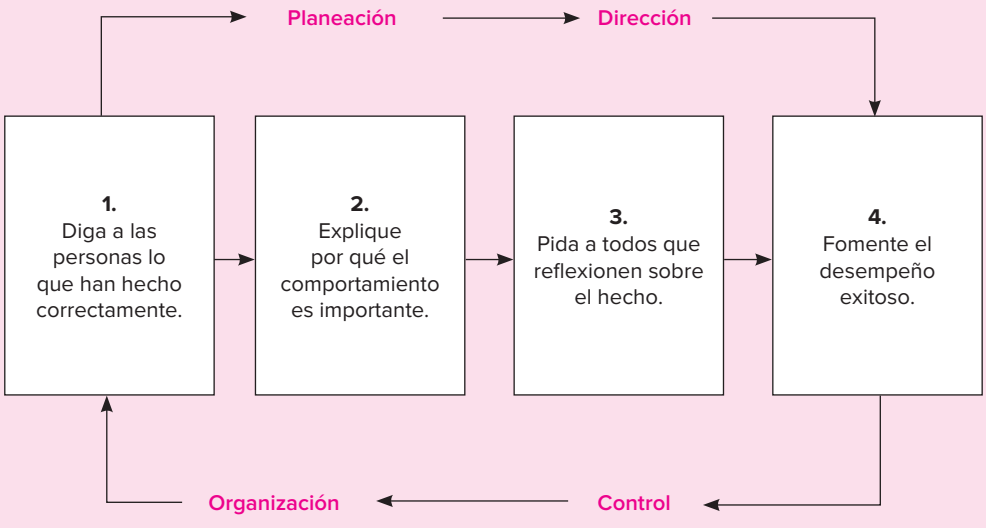
Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:[44]

1. **El refuerzo positivo** sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables. Dos ejemplos de refuerzo positivo son la aprobación de la actitud de un trabajador o un premio económico por una buena sugerencia.
2. **El refuerzo negativo** sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable. Un ejemplo de refuerzo negativo es la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.
3. **La sanción** sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra. El trabajador que llega tarde puede ser objeto de una reprimenda o puede perder el bono de puntualidad.
4. **La extinción** sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa. El gerente observa que un trabajador que comete una falta recibe la aprobación de sus colegas y les aconseja que dejen de alentar esa conducta.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas. Tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer comportamientos deseables (figura 6.17). La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar comportamientos indeseables.

Diez maneras de recompensar a las personas

1. **Busque siempre nuevas actividades**, aumente continuamente las responsabilidades y los desafíos. Salga de la rutina.
2. **Ofrezca oportunidades para lograr una mayor visibilidad.** Plantee mejores horizontes a las personas, ya sea en reuniones o en forma individual.
3. **Invierta su tiempo en las personas y en el tiempo de ellas;** no tenga prisa cuando converse o intercambie ideas con otros. Déles tiempo para que desempeñen actividades con sus familias y amigos. Ésta es una nueva manera de reconocer el desempeño.
4. **Comparta información.** Exponga siempre el estado de la empresa, el departamento o el proyecto. Procu-


Planeación
Dirección
1. Diga a las personas lo que han hecho correctamente.
2. Explique por qué el comportamiento es importante.
3. Pida a todos que reflexionen sobre el hecho.
4. Fomente el desempeño exitoso.
Organización
Control

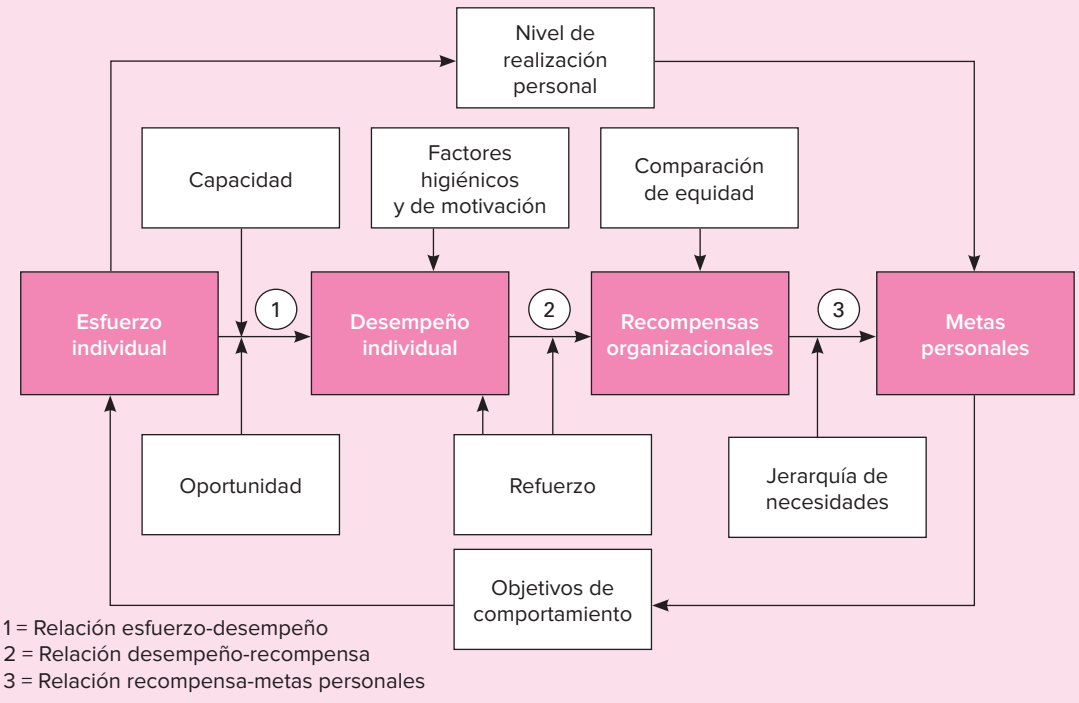
• **Figura 6.17** Cómo hacer que las personas se sientan orgullosas.

re que las personas sientan que están involucradas y que se les valora.

5. **Genere realimentación,** salga de la rutina y pida sugerencias. Intercambie información y puntos de vista sobre el desempeño de inmediato, no tres o seis meses después. Exponga las necesidades de la empresa, del departamento y de las personas.
6. **Convierta a los empleados en asociados,** involúcrelos en las decisiones que les afectan. Respete sus opiniones e ideas. Hágalos parte de la solución y no del problema.
7. **Atribuya facultades a las personas,** deje que hagan su trabajo de la manera que mejor les parezca. Déles independencia y autonomía. Ofrézcales capacitación y desarrollo y deje que decidan sobre sus actividades.
8. **Celebre los éxitos** de individuos y grupos y se ganará su lealtad. Una pizza o un sándwich son un mejor festejo que una simple felicitación.
9. **Ofrezca un horario flexible.** No todo el trabajo se debe hacer dentro del horario normal ni en la empresa. Encuentre la manera de flexibilizar la hora de entrada o de salida y lo que se puede hacer en casa. Permita que las personas decidan si trabajan en casa o en la oficina.
10. **Aumente las posibilidades de empleo.** En la actualidad es imposible ofrecer a las personas seguridad en el empleo, pero se pueden aumentar sus posibilidades de encontrar trabajo por medio de una capacitación continua que mantenga actualizadas sus habilidades y capacidades. Vea el compromiso con el desarrollo personal como resultado de la inversión en capacitación.

Visión integrada de las teorías de la motivación

¿Por qué hay tantas teorías de la motivación? ¿Será porque ninguna corresponde a la realidad? No obstante, varias de ellas tienen una base científica, y eso complica todavía más la pregunta. Sería más oportuno si, después de presentar todas las teorías, sólo una fuera validada. Además, ninguna de ellas compite con las otras. Una probable explicación es que cada teoría aborda un aspecto específico de un contexto en extremo complejo y circunstancial. El reto consiste en analizarlas en conjunto para descubrir cómo se relacionan.[45] Para ello, partimos del modelo de las expectativas, que incluye cuatro pasos: el esfuerzo individual, el desempeño individual, las recompensas organizacionales y las metas personales. Hemos elaborado la figura 6.18 con base en ese esquema. Por una parte, vimos que el esfuerzo individual depende de la capacidad de la persona y de las oportunidades que la organización le ofrece para lograr cierto desempeño. La capacidad del individuo para alcanzar las recompensas que le ofrece la organización se ve afectada, por una parte, por factores higiénicos y motivacionales, y por otra, por el refuerzo. La comparación de la equidad sirve para que la persona mantenga, reduzca o aumente su esfuerzo. Por otro lado, el refuerzo incrementa la percepción de las recompensas organizacionales y conduce a que se alcancen las metas personales, lo cual depende de las necesidades (jerarquías) dominantes, del grado de necesidad de realización personal y de los objetivos que orientan su comportamiento. La figura 6.18 explica todo lo anterior.[16]



• **Figura 6.18** Una visión integral de las teorías de la motivación.

La figura 6.18 trata de integrar lo que sabemos acerca de las diversas teorías de la motivación y su relación con las cinco variables que vimos en el capítulo de introducción al CO: productividad, absentismo, rotación de personal, satisfacción y ciudadanía de la organización.

Pausa para reflexionar

¿Qué desean las personas de su trabajo?

Si su organización hiciese un sondeo de opinión para saber cuáles son las expectativas que las personas tienen en su trabajo, probablemente encontraría las siguientes motivaciones:

- Hacer una aportación personal.
- Obtener satisfacción del trabajo.
- Gozar de libertad para ejercitar la curiosidad natural.
- Tener permiso de aprender sin miedo a parecer incompetente.
- Poder correr riesgos y cometer errores sin temor a reprimendas.
- Percibir una remuneración adecuada y proporcional.
- Tener apoyo para decir la verdad sin miedo a represalias.
- Aprender y aplicar innovaciones en el trabajo.
- Merecer el respeto de todos y sentirse valioso.
- Sentir avance en la carrera.
- Trabajar en un ambiente amigable, alegre y de aprobación.
- Sentir confianza.
- Trabajar con compañeros que sean respetados y confiables.
- Ser recompensado por aprender y por las ideas, no por lo que se hace.
- Poder controlar el trabajo propio.
- Participar en el desarrollo de la visión y la estrategia de la organización.

¿Cómo utilizaría usted los conceptos de la motivación para satisfacer las expectativas de las personas?

Motivación y cultura

Las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países. Casi todas se basan en pautas típicamente estadounidenses.[46] El trabajo de Hofstede, que ya estudiamos, muestra que la cultura estadounidense privilegia el individualismo y los logros materiales. En ese contexto, las teorías de la motivación, de las expectativas y de la definición de objetivos hacen hincapié en el pensamiento racional e individualista y en el logro de objetivos. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow también se ciñe a la realidad estadounidense y coloca en la cúspide de la pirámide las necesidades de realización personal. Según Hofstede, en países como Japón, Grecia y México, donde predomina la aversión a la incertidumbre, las necesidades de seguridad están en la cúspide de la pirámide. En Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia, donde se hace hincapié en la calidad de vida, las necesidades sociales son las más elevadas.[47] De igual manera, la necesidad de realización implica dos características culturales: una moderada aceptación de riesgos –a diferencia de las culturas que evitan la incertidumbre– y el enfoque en el desempeño, que se basa en conquistas materiales, una característica típica de países anglosajones, como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, pero poco frecuente en Portugal y Chile.[47] Otra teoría, la de la equidad, funciona bien en Estados Unidos, donde los sistemas de recompensas deben ser justos y equitativos, es decir, la remuneración y la equidad deben funcionar en paralelo. Sin embargo, en culturas colectivistas, donde el país tiene una economía de planificación centralizada, las personas buscan recompensas personales, no relacionadas con su desempeño en el trabajo. Se debe tener sumo cuidado al aplicar estas teorías en diferentes culturas. La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.

De vuelta al caso de apoyo:

Isabel Valera

En resumen, Isabel Valera es el punto de unión entre la capacidad y la oportunidad, el potencial y la realización de los científicos y los investigadores de Qualivida. El futuro de la organización, su capacidad para ofrecer continuamente nuevos productos y soluciones innovadoras al mercado y para garantizar su viabilidad financiera dependen de la motivación del personal. ¿Cómo ayudaría usted a Isabel a transmitir este mensaje?

Clima organizacional

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de personas mentalmente sanas. Las características básicas son:[48]

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.[49] El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (figura 6.19).

Utilización de las teorías de la motivación

Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real. Como ejemplo, analizaremos cuatro elementos que se observan en las organizaciones: las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.

1. **Las recompensas monetarias** son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones. Como vimos, Lawler[39] comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:
   - Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas. El salario, como refuerzo condicionante, es un resultado de primer nivel que permite alcanzar otros resultados de segundo nivel.
   - El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción de la persona y es recompensa cuando se presenta después de la acción.
   - Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero

Personas + Conocimiento = Personas eficaces
Personas eficaces + Habilidades = Mejores productos
Mejores productos + Mejores servicios = Aumento de ventas
Aumento de ventas + Mayor productividad = Aumento de ganancias
Aumento de ganancias + Recompensas a las personas = Personas motivadas

• **Figura 6.19** Algunas ecuaciones básicas de la motivación de las personas.[50]

puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

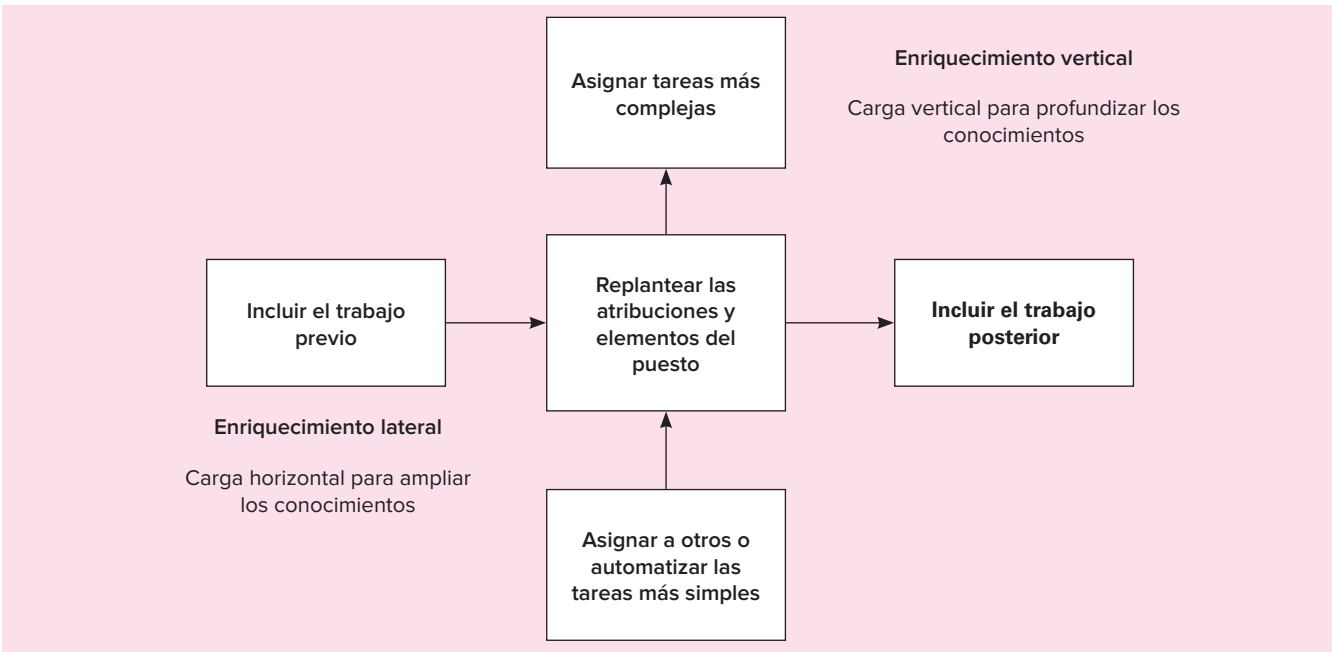
El dinero motiva el desempeño en la medida en que se cumplan dos condiciones: que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exija algún esfuerzo de su parte.

Existen varios tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, e incluyen los salarios (pagos fijos y periódicos) y los bonos (variables y esporádicos). Lawler[39] encontró resultados interesantes al investigar los planes de incentivos salariales. Cuando el criterio es relacionar la paga con el desempeño, los planes de bonos son más eficaces que los salariales. Lo peor es implantar un mismo plan salarial para toda la organización. Por lo general, los planes de bonos son más eficaces que los salariales porque se relacionan con el desempeño actual de los trabajadores. En cambio, los planes salariales suelen estar relacionados con hechos pasados y no buscan mejorar el desempeño de las personas.

2. **Las recompensas extramonetarias** se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extramonetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros.
3. **El enriquecimiento de las tareas** es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.[51] Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador. En otras palabras, se debe enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta. El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal (figura 6.20). El enriquecimiento vertical consiste en la asignación de actividades cada vez más complejas o importantes y la eliminación gradual de actividades más simples o menos importantes. El enriquecimiento horizontal es la migración lateral hacia tareas diferentes, pero de la misma complejidad, dificultad o importancia. El primer tipo de enriquecimiento hace que el trabajo crezca y se vuelva más complejo, mientras que el segundo hace que el trabajo se vuelva multifuncional.

Herzberg ofrece algunas ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación:

- **Nuevo aprendizaje.** Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas y de crecer psicológicamente.
- **Realimentación directa.** La tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño. La realimentación es esencial.
- **Programación.** La persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo.
- **Control de recursos.** La persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
- **Responsabilidad personal.** La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue.


Asignar tareas más complejas
Enriquecimiento vertical
Carga vertical para profundizar los conocimientos
Incluir el trabajo previo
Replantear las atribuciones y elementos del puesto
Incluir el trabajo posterior
Enriquecimiento lateral
Carga horizontal para ampliar los conocimientos
Asignar a otros o automatizar las tareas más simples

• **Figura 6.20** El enriquecimiento vertical y lateral de las tareas.

- **Singularidad.** Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

Pese a todas las críticas que se han hecho a este enfoque,[52] las investigaciones recientes indican que el enriquecimiento de las tareas produce un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.[53]

4. **La flexibilización del horario de trabajo** es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana. En lugar de trabajar ocho horas al día durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día por cuatro días a la semana. El total de horas semanales puede permanecer igual, pero el nuevo horario permite que la persona descanse tres días, en lugar de los dos tradicionales.[11]
5. **Horario flexible de trabajo:** es una opción en la que una actividad es realizada en un programa ajustable de horas diarias. También se le conoce como horario móvil (en inglés, *flextime* o *flexitime*). Se trata de programar el trabajo de modo que permita a la persona escoger su horario diario, dentro de ciertos límites. Existe un horario básico, en el cual todos los empleados deben estar en el centro de trabajo. Fuera de ese horario básico, los trabajadores pueden escoger las horas en que trabajarán. Supongamos que el horario básico es de 9 a 16 horas. Los trabajadores, por ejemplo, pueden entrar libremente entre las 6 y las 9 horas y salir entre las 16 y las 19 horas, suponiendo que el mínimo semanal es de 40 horas.

A pesar de los problemas legales relacionados (número de horas de la semana laboral, restricciones sobre la duración de la jornada diaria, trabajo de mujeres y menores, horas extras, etc.), muchas organizaciones buscan opciones para flexibilizar la semana laboral y motivar más a sus trabajadores.

Efecto de la administración en la motivación

La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo. La mayor parte de la literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo. No obstante, existen pocos textos que expliquen la relación entre la motivación y los efectos ocultos de las jerarquías de poder, los laberintos burocráticos, los procesos de decisión autocráticos y los sistemas administrativos rebasados. Hoy sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados, la motivación está detrás de todo ello. Sabemos que las personas no trabajan diligentemente a menos que haya poder, democracia y valores compartidos. La administración puede motivar externamente a las personas, empujarlas o jalarlas en una dirección, lo que puede provocar diversos grados de resistencia. No obstante, al concentrarse en el comportamiento y el rendimiento, la administración actúa sobre aquellos aspectos multidimensionales que hacen la diferencia. Ahí residen las fuentes del arte, la sabiduría, la innovación, la pasión y los grados más altos de motivación. Esas dimensiones o aspectos humanos del trabajo pueden ser inspirados por líderes, pero jamás por esquemas tradicionales y burocráticos de mando y de imposición.[54]

Atkinson desarrolló una metodología para estudiar el comportamiento motivacional que toma en cuenta los factores ambientales. Su modelo se basa en las siguientes premisas:[55]

1. Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando son provocados.
2. La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no influye en el comportamiento a menos que sea provocada por una influencia ambiental adecuada.
4. Los cambios en el ambiente percibido modificarán la pauta de la motivación provocada.
5. Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. La pauta de la motivación provocada determina el comportamiento, y el cambio de esa pauta generará un cambio de comportamiento.

Parecería que la motivación simplemente responde la pregunta: "¿Por qué hacemos esto?" Cuando se pregunta a las personas por qué trabajan, la mayoría responde que lo hace para poder comer o comprar cosas que necesita o desea. Esto significa ver el trabajo como un instrumento para la satisfacción de necesidades y no como una necesidad en sí. En realidad, las personas necesitan tener un trabajo que tenga significado y que les permita dar diferentes respuestas cuando se les pregunta sobre sus pasatiempos o aficiones. El trabajo define a las personas y sus relaciones con otras personas. Lo ideal sería trabajar por amor, por el placer de dar algo y por la realización personal, que son aspectos que dependen de las relaciones igualitarias, la interacción personal, la participación, la cooperación, la atribución de facultades y la aprobación. El trabajo dentro de estructuras jerárquicas significa trabajar para personas que tienen más poder. En este caso, no existe el placer de trabajar para uno mismo o por amor a los demás debido a la incongruencia entre la generosidad hacia los otros y la abnegación hacia uno mismo, lo que disminuye la motivación de las personas. Al permitir que las personas se administren democráticamente en equi-

pos organizados que gozan de facultades para tomar decisiones sobre aspectos importantes, las organizaciones crean una poderosa motivación. La consulta, la participación y la atribución de facultades aumentan la aprobación de uno mismo y de otros. Estos procesos hacen que las prioridades de desarrollo personal dependan de la aportación y la colaboración sociales. Al fin de cuentas, toda organización es un sistema abierto de cooperación social.

Aspectos esenciales de la democracia organizacional y la autoadministración[54]

La administración influye enormemente en la motivación de las personas. Para lograr este objetivo deben observarse con cuidado los siguientes aspectos:

- Toda persona es capaz de participar activamente en la toma de decisiones que le afectan a él o a su vida en el trabajo.
- Toda persona tiene el mismo derecho a ser escuchada y respetada.
- Toda persona tiene una opinión que debe tomarse en cuenta.
- Toda persona es un líder cuando se trata de alcanzar sus objetivos.
- Toda persona debe colaborar para alcanzar los resultados de la organización.

La administración debe procurar que se cumplan estas condiciones en la organización. De lo contrario, el ejercicio jerárquico del poder, la imposición de reglas burocráticas y las acciones autocráticas mermarán el estado de ánimo y acabarán con la motivación que florece con el amor, la colaboración, la participación activa en la toma de decisiones, la creatividad y la autoadministración de la carrera.

Caso final

Lineamientos básicos para desarrollar equipos autodirigidos[56]

Imagine una organización que desea diseñar un programa de capacitación para desarrollar equipos autodirigidos y eficaces. La organización ha establecido los siguientes lineamientos básicos:

Pasos de la capacitación	Resumen
1. Obtener credibilidad	Los instructores demuestran conocimiento y experiencia.
2. Concientizar	Los instructores deben hacer que las personas adquieran conciencia de que se necesitan equipos autodirigidos.
3. Proporcionar orientación	Los instructores deben brindar orientación verbal y generar expectativas claras y modelos de comportamiento grupal.
4. Invertir en el proceso	Buscar la identificación con los problemas y los asuntos.
5. Definir los objetivos grupales	Por medio del consenso, los aprendices definen su misión y sus objetivos, así como las actividades específicas y los comportamientos necesarios para alcanzarlos.
6. Facilitar los procesos grupales	Los aprendices deben estar atentos a las funciones grupales y a las técnicas adecuadas para manejar equipos.
7. Establecer procedimientos grupales	Definir el formato de las juntas de modo que incluya minutas, informes, comunicaciones, discusión de problemas, proposición de soluciones, acciones y acuerdos.
8. Establecer procedimientos intergrupales	Aun cuando los equipos serán autodirigidos, es necesario seleccionar líderes para que interactúen con supervisores, gerentes y otros equipos.
9. Cambiar el papel de las personas	A medida que el equipo adquiera experiencia y facultades, los instructores adoptarán un papel más pasivo.
10. Fomentar la participación	En este punto el equipo se vuelve autodirigido.

¿Cómo adaptaría y mejoraría usted estos lineamientos básicos para incrementar la posibilidad de que un equipo tenga éxito?

Resumen

Uno de los grandes desafíos de las organizaciones es motivar a las personas. La motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales. La motivación depende básicamente de la dirección (objetivos), la fuerza y la intensidad del comportamiento (esfuerzo) y de la duración y la persistencia (necesidad). Una necesidad es una carencia que crea un estado de tensión en el organismo. Es la base del proceso de motivación. Las teorías del contenido de la

motivación tratan de presentar una visión general de las necesidades humanas. Una de ellas, la teoría de la pirámide de las necesidades, incluye las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. La teoría ERC las reduce a tres: existencia, relaciones y crecimiento. La teoría de las necesidades aprendidas identifica tres: realización, poder y afiliación. La teoría de los dos factores demuestra que existen factores higiénicos o insatisfactorios y factores motivacionales y satisfactorios. Por otra parte, las teorías del proceso de la motivación buscan demostrar cómo se activa, dirige, mantiene y concluye el comportamiento. Una de ellas, la teoría de la definición de objetivos, muestra que definir previamente los objetivos es una gran fuente de motivación, sobre todo cuando genera eficacia personal, es decir, cuando el individuo cree que es capaz de alcanzar las metas propuestas. La teoría del refuerzo se basa en la ley del efecto y en el concepto del condicionamiento operante y utiliza el refuerzo positivo, el refuerzo negativo, la sanción y la extinción para fomentar un buen desempeño y desalentar el malo. La teoría de la equidad muestra que las personas comparan sus aportaciones y recompensas con las de otros para evaluar si existe equidad o inequidad en aquello que aportan a la organización y en lo que reciben de ella. La teoría de las expectativas argumenta que el comportamiento depende de tres factores: la relación entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y recompensa y entre recompensa y objetivos personales. Los tres aspectos básicos de la teoría son la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. Con todas estas teorías, cada organización debe buscar un modelo integral de motivación que le permita capacitar a las personas, motivarlas y ofrecerles oportunidades y desafíos para alcanzar un mejor desempeño.

Preguntas

1. ¿Qué es la motivación?
2. Explique el significado de necesidad, impulso y recompensa.
3. Comente cómo funciona el proceso de motivación.
4. ¿Cuáles son las principales teorías del contenido de la motivación? ¿Qué tienen en común?
5. Explique la teoría de la pirámide de las necesidades.
6. ¿Cuáles son las necesidades de orden inferior y las de orden superior? ¿Cómo funcionan?
7. Explique la teoría ERC.
8. Explique la teoría de los dos factores.
9. Explique la teoría de las necesidades aprendidas.
10. Compare las teorías del contenido de la motivación.
11. ¿Cuáles son las principales teorías del proceso de motivación? ¿Qué tienen en común?
12. Explique la teoría de la definición de los objetivos.
13. ¿Qué son la autoeficacia y la realimentación autogenerada?
14. Explique la teoría de la equidad.
15. Explique la teoría de las expectativas.
16. Explique el significado de expectativa, instrumentalidad y valencia y cómo aumentarlas.
17. Explique la teoría del refuerzo y las cuatro estrategias para modificar el comportamiento.
18. Explique el modelo integral de la motivación.

Referencias bibliográficas

1. John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III *et al*., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, Nueva York, 1970.
2. J. W. Atkinson, *An Introduction to Motivation*, Van Nostrand, Princeton, NJ, 1964.
3. D. Brinda, *Motivation: A Systematic Reinterpretation*, Ronald Press, Nueva York, 1959.
4. James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, and Processes*, Business Publications, Dallas, Texas, 1976, p. 129.
5. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin, Nueva York, 2002, p. 249.
6. E. Soto, *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*, Thomson Editores, São Paulo, 2002, p. 118.
7. T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", en L. L. Cummings y B. M. Shaw (eds.), *Research in Organizational Behavior,* vol. 19, JAI Press, Greenwich, CT, 1997, pp. 60-62.
8. L. L. Cummings y D. P. Schwab, *Performance in Organizations*, Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill. 1973, p. 8.
9. A. H. Maslow*, Motivation and Personality,* Harper and Co., Nueva York, 1954.
10. A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, v. 50, n. 4, julio de 1943, pp. 370-396.
11. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, *os novos tempos em administração*, 3a ed. Barueri, Manole, 2014, p. 595.
12. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos*: *o capital humano das organizações*, 3a ed. Elsevier Campus, 2010, p. 85.
13. A. K. Korman, J. H. Greenhaus e I. J. Badin, "Personnel Attitudes and Motivation", en M. R. Rosenzweig y L. W. Porter (eds.) *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, California, 1977, p. 178.
14. C. P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 2, mayo de 1969, pp. 142-175.
15. C. P. Alderfer, *Human Needs in Organizational Settings,* The Free Press, Nueva York, 1972.
16. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall, São Paulo, 2002, p. 157.
17. Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, John Wiley, Nueva York, 1959.
18. K. Davis, *Human behavior at work: human relations and organizational behavior*, McGraw-Hill, Nueva York, 1977, p. 59.
19. David C. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, 1961.
20. H. J. Hermans*, "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation", Journal of Applied Psychology*, v. 54, n. 4, agosto de 1970, pp. 353-363.

21. W. D. Spangler, "Validity of Questionnaire and TAT Measures *of Need for Achievement:* Two Meta-Analyses", *Psychological Bulletin*, v. 112, n. 1, junio de 1992, pp. 140-154.
22. David C. McClelland y D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Free Press, Nueva York, 1969.
23. David C. McClelland y D. H. Burnham, "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1976, pp. 100-110.
24. J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges", en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Nueva York, 1965, pp. 267-300.
25. S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study, *Human Relations*, v. 39, n. 4, abril de 1986, pp. 333-346.
26. C. T. Kulik y M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice", *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, abril de 1992, pp. 212-237.
27. E. Walster, W. Walster y W. G. Scott, *Equity Theory and Research,* Allyn and Bacon, Boston, 1978.
28. D. B. McFarlin y P. D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictor of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, agosto de 1992, v. 35, n. 3, pp. 626-637.
29. R. H. Moorman, "Relationships Between Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 6, diciembre de 1991, pp. 845-855.
30. E., A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 3, n. 2, mayo de 1968, pp. 157-189.
31. P. C. Earley, P. Wojnaroski y W. Prest, "Task Planning and Energy Expanded: Exploration of How Goals Influence Performance", *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 1, febrero de 1987, pp. 107-111.
32. E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
33. J. M. Ivancevich y J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self Generated Feedback on Outcome Variables: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 2, junio de 1982, pp. 359-372.
34. A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W. H. Freeman, Nueva York, 1997.
35. Victor H. Vroom, *Work and Motivation,* John Wiley and Sons, Nueva York*,* 1964.
36. Don Hellriegel y John W. Slocum Jr., *Management: A Contingency Approach*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1974, p. 321.
37. M. Blumberg y C. D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review*, v. 7, n. 4, octubre de 1982, pp. 560-569.
38. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes en Gestores de Pessoas*, Prentice-Hall, São Paulo, 2002, pp. 164-170, 181.
39. Edward E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness,* McGraw-Hill, Nueva York, 1971.
40. Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, The Irwin Dorsey, Homewood, Ill, 1968.
41. E. L. Thorndike, *Animal Intelligence*, Macmillan, Nueva York, 1911, p. 244.
42. B. F. Skinner, *Contingencies and Human Behavior Modification*, Appleton-Century Crofts, Nueva York, 1969.
43. Fred Luthans y R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification*, Scott, Foresman, Glenview Ill., 1975.
44. John R. Schermerhorn Jr., *Management*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1996, pp. 354-355.
45. H. J. Klein, "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation", *Academy of Management Review*, v. 14, n. 2, abril de 1989, pp. 150-172.
46. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Southwestern, Cincinnati, Ohio, 1997, p. 158.
47. G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", *Organizational Dynamics*, v. 9, n. 1, verano de 1980, p. 55.
48. National Association for Mental Health, *Mental health is*, Columbus Circle, Nueva York, 1970.
49. George H. Litwin, "Climate and Motivation: An Experimental Study", en David A. Kolb, Irwin Rubin y James M. McIntyre, *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1971, p. 111.
50. Idalberto Chiavenato y Francisco Gomes de Matos, *Visão e Ação Estratégica*, Makron Books, São Paulo, 2002, p. 120.
51. F. Herzberg, "The Wise Old Turk", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974.
52. M. Fein, "The Myth of Job Enrichment", en Roy P. Fairfield (ed.), *Humanizing the Workplace*, Prometheus Books, Buffalo, 1974, pp. 71-78.
53. Robert Ford, "Job Enrichment Lessons for AT&T", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1973, pp. 96-106.
54. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The end of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p. 58.
55. J. W. Atkinson, *An Introduction to Motivation*, Van Nostrand, Princeton, 1964, pp. 230-314.
56. P. E. Brauchle y D. W. Wright, "Training Work Teams", *Training and Development*, v. 43, n. 3, marzo de 1993, pp. 65-69.

CAPÍTULO 7

Calidad de vida en el trabajo

Objetivos de aprendizaje

- Presentar la forma en que las personas perciben e interpretan el ambiente de trabajo.
- Mostrar la preocupación de las organizaciones por atraer y retener talentos.
- Indicar los factores que influyen en la motivación y compromiso de las personas.
- Presentar las características de la calidad de vida en el trabajo.
- Establecer aspectos mensurables de la calidad de vida en el trabajo.

Caso de apoyo:

Baterías Power

Gabriela Passos heredó de su padre una fábrica de baterías para autos y pilas pequeñas, las Baterías Power. Promovida a presidente de la organización, Gabriela procuró conocer a profundidad los negocios y el esquema de producción de la empresa. Sus contactos con los gerentes y funcionarios la dejaron preocupada por las condiciones internas de trabajo, en extremo peligrosas e insalubres. El trabajo directo con elementos químicos, como ácidos y plomo, promovían riesgos de accidentes graves, además de enfermedades profesionales irrecuperables. El área de asuntos laborales de la empresa ordenaba las reclamaciones de los trabajadores por peligrosidad, insalubridad y acciones civiles y penales por enfermedades y accidentes graves. El costo de las indemnizaciones judiciales era muy alto e implicaba pesadas pérdidas para la empresa. Pero para Gabriela eran vidas humanas que estaban en juego en esos procesos judiciales. Gabriela pidió ayuda al gerente de RH. ¿Qué haría usted en su lugar?

La imperiosa necesidad de atraer y retener talentos hace que las organizaciones de hoy se esfuercen por ofrecer un excelente ambiente de trabajo. Junto con la higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental, existe el bienestar psicológico y social. En otras palabras, el bienestar físico en el ámbito biológico y la autorrealización en la esfera psicológica y en la esfera social, en lo que respecta a la convivencia e interacción con el resto de las personas. El bienestar, o forma de bienvivir son aspectos importantes para mantener una fuerza de trabajo talentosa, motivada y comprometida en el negocio de la organización. Sin duda, uno de los principales atractivos que incentivan la permanencia de los talentos en una empresa es el estilo de vida y el bienestar dentro de ella.

Pero no siempre fue así. Desde los tiempos de la antigua Grecia ya se buscaba una manera de disminuir el esfuerzo físico de los trabajadores. Los principios de geometría de Euclides de Alejandría (300 a.C.) sirvieron de base para la mejoría del método de trabajo de los agricultores de las márgenes del río Nilo, y el principio de la palanca de Arquímedes (287 a.C.) redujo el esfuerzo físico de los trabajadores de la época, pero el mayor cuidado estaba en el aumento de la eficiencia en el trabajo, y no en el cuidado del trabajador. Sin embargo, y en especial a partir de la Revolución Industrial, los problemas de la exposición extrema a accidentes, los salarios humillantes y la bajísima calidad de vida en el trabajo comenzaron a surgir con fuerza. Incluso a principios del siglo xx, las personas seguían siendo consideradas como simples piezas de un enorme engranaje productivo. El fuerte énfasis en la ganancia inmediata y en el arcaico concepto de mano de obra, considerado como un costo que debía estar bajo estricto control, hizo que la calidad de vida en el trabajo fuera algo del todo ignorado y despreciado. Durante muchas décadas, la mayor preocupación de las organizaciones se

centró en la maquinaria y los procesos, y no en quienes trabajarían con ellos. En tiempos más recientes, ese panorama comenzó a cambiar poco a poco a partir de una nueva visión de la naturaleza humana y de la comprensión de su enorme importancia en el éxito organizacional, con el experimento de Hawthorne, conducido por Elton Mayo entre 1926 y 1932, y que culminó con la aparición de la Teoría de las Relaciones Humanas. Con los enfoques de McGregor, Maslow y Herzberg sobre la motivación humana, el escenario comenzó a cambiar. Después, la Era Industrial cedió su lugar a la Era del Conocimiento, y el capital financiero al capital intelectual. Eso cambió por completo las reglas del juego. La intensa globalización y la necesidad de lograr competitividad y sostenibilidad ayudaron en la intensa valorización del capital humano en las organizaciones. A partir de ahí surgió el concepto de calidad de vida en el trabajo. En la actualidad, las mejores empresas para trabajar transformaron por completo el ambiente de trabajo en términos de ventaja competitiva, en función de una alineación estratégica de que cuanto mayor es la satisfacción de las personas —*stakeholders* (grupos de interés) internos y externos—, mayor será el rendimiento en términos de productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad.

Un aspecto importante para la racionalidad organizacional es que la calidad externa, representada por los productos o servicios ofrecidos por la empresa al mercado, nunca es mayor que la calidad interna, representada por la calidad de vida ofrecida a los miembros al interior de la compañía. Quien trabaja dentro de un contexto de baja calidad de vida jamás podrá producir algo de alta calidad. Ese es el punto neurálgico de toda organización. Sus resultados externos dependen de lo que ella es en su interior. La calidad es, antes que nada, una cuestión de actitud, un verdadero estado de espíritu de las personas. Quien crea y garantiza la calidad son las personas, mucho más que el sistema, las herramientas y los métodos de trabajo.[1]

Conceptos de calidad de vida en el trabajo

El concepto de calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louis Davis[2] en la década de 1960, cuando desarrollaba un nuevo proyecto sobre diseño de puestos. Para él, el concepto de CVT se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores en el desempeño de sus actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque sociotécnico[3] y de democracia industrial.[4] Hoy, el concepto de CVT incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo.[5] La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo, y por el otro, el interés de las organizaciones en cuanto a sus efectos positivos y potenciadores sobre la productividad y la calidad del trabajo. Sobre todo, la CVT representa un intenso movimiento hacia un profundo respeto por el bienestar de las personas desde el punto de vista biológico, psicológico y social. Y eso es lo que vale. A final de cuentas, también somos seres humanos.

Pistas: conceptos de CVT

- CVT es un conjunto de acciones de una empresa que incluyen el diagnóstico e implantación de mejoras e innovaciones administrativas, tecnológicas y estructurales dentro y fuera del ambiente de trabajo, que buscan propiciar las condiciones plenas de desarrollo humano para y durante la realización del trabajo.[6]
- CVT representa la percepción del individuo sobre su posición en la vida, en el contexto de su cultura y sistema de valores en que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y conceptos. Se trata de un concepto amplio, que incluye la salud física, el estado psicológico, las creencias personales, las relaciones sociales y sus relaciones con el entorno.[7]
- CVT es el resultado directo de la combinación de varias dimensiones básicas del desempeño de las actividades y de otras dimensiones que no dependen en forma directa de las tareas, capaces de producir motivación y satisfacción en distintos niveles, además de resultar en diversos tipos de actividades y conductas de los individuos que pertenecen a una organización.[8]
- Sin contar las percepciones que los empleados puedan tener al respecto de lo que es la CVT, es necesario que ésta incluya:[9]
  - Trabajo que valga la pena de realizarse.
  - Condiciones de trabajo seguras.
  - Remuneración justa y adecuada.
  - Seguridad en el empleo.
  - Supervisión competente.
  - Retroalimentación sobre el desempeño en el trabajo.
  - Oportunidades de crecimiento intelectual y profesional.
  - Posibilidades de promoción y progreso en la carrera.
  - Excelente clima social y justicia.
- CVT es un conjunto de percepciones de vida en el contexto de los sistemas de cultura y valores en que viven, y hacia sus metas, expectativas, estándares y preocupaciones.[7]
- Por lo tanto, la palabra que designa a la CTV es respeto y no productividad o, mejor, humanismo y no eficiencia. El humanismo puede aplicarse a cualquier filosofía que ponga al hombre en el centro de sus preocupaciones, en contraposición a un desprecio por lo que es en esencia humano, como por ejemplo el trabajo.[10]
- La expresión *calidad de vida* se usa cada vez más para describir ciertos valores ambientales y humanos, descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico.[11]

Mi querido amigo Francisco Gomes de Matos dice lo siguiente: "No se debe confundir CVT con política de beneficios, ni con actividades festivas para congraciarse, aunque estas sean importantes. En esencia, la CVT tiene que ver con la cultura de la organización. Son en especial los valores, la filosofía de la empresa, su misión, el clima participativo, el gusto por pertenecer a ella y las perspectivas concretas de desarrollo personal lo que crea la identificación entre la empresa y el individuo. El ser humano que hace la diferencia en la concepción de la empresa y en sus estrategias".[12] Además, dice Gomes, la cultura de grupo con valores, creencias, principios y normas, establece una forma típica de comportamiento, que muchas veces se expresa por medio de lo que se suele denominar "filosofía de la empresa", como artificio de lo que está permitido o de lo que es rechazado. Esas limitaciones culturales ganan verdaderos fueros, tan fuertes en algunos ambientes, que se vuelven barreras a la renovación. Se vuelven paradigmas que, al no ser cuestionados, conducen a un peligroso conformismo cultural. La visión crítica no se desarrolla y así, pocos son capaces de percibir las crisis instaladas y los riesgos de tendencias.[12]

De vuelta al caso de apoyo:

Baterías Power

Gabriela percibió que la calidad de vida en el trabajo de su empresa estaba en un nivel terriblemente bajo. Quería hacer mejoras con la ayuda del gerente de RH. ¿Pero por dónde comenzar? ¿Cómo podría ayudarla usted a establecer un punto de partida?

La preocupación por la calidad de vida en el trabajo y sus condiciones fueron objeto de estudio de todas las teorías de la administración, y de los respectivos énfasis en cada una de ellas, todas ansiosas de explicar, bajo su ángulo específico, cómo sucede el trabajo y, en función de eso, sugerir formas de administrarlo.[13]

La CVT comienza con una filosofía de trabajo

Es necesaria la inclusión por medio de una filosofía humanista, desde el punto de vista del individuo como un todo en la construcción del ambiente en que se vive. Algunos autores, como França, van más allá al señalar que "la CVT es un conjunto de acciones de una empresa que involucra la implantación de mejoras e innovaciones administrativas y tecnológicas en el ambiente de trabajo. La construcción de la CVT ocurre a partir del momento en que se mira a la empresa y a las personas como un todo, lo que llamamos enfoque bio-psico-social. Este posicionamiento representa el factor definitivo para la realización del diagnóstico, las campañas, la creación de servicios, la implementación de proyectos orientados a la preservación y el desarrollo de las personas durante el trabajo en la empresa. El origen del concepto proviene de la medicina psicosomática, que propone una visión holística e integral del ser humano, como opuesta al enfoque cartesiano, que divide al ser humano en partes".[14] Las personas necesitan condiciones físicas, psicológicas y sociales para expresar su capacidad de trabajar, y no solo condiciones racionales.

En realidad, la CVT busca una visión integral y ética del ser humano en su relación con las organizaciones. Ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que realizan ese trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas (cuadro 7.1). Para alcanzar niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones necesitan personas motivadas que participen en forma activa en los trabajos que ejecutan y que reciban una recompensa justa por sus contribuciones. La competitividad organizacional y, es obvio, la calidad y la productividad, deben pasar por la CVT. Para atender bien al cliente externo, la empresa no debe olvidar al cliente interno. Eso significa que para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben antes satisfacer a los colaboradores responsables del producto o servicio ofrecido. Como afirma el consultor danés Claus Möller: ponga a sus empleados en primer lugar, y ellos pondrán a los consumidores en primer lugar. La organización que invierte en forma directa en el colaborador en realidad está invirtiendo indirectamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones depende en especial de la optimización del potencial humano. Y eso a su vez depende de cuán bien se sienten las personas trabajando en la empresa. La CVT representa el grado en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la compañía y sentirse satisfechos y felices.

De vuelta al caso de apoyo:

Baterías Power

El gerente de RH de la empresa sugirió a Gabriela comenzar con una encuesta de opinión entre los empleados. Pero ella creía que, antes que nada, era preciso tomar algunas medidas rápidas para mostrar a los empleados que la empresa estaba dispuesta a mejorar el ambiente físico, psicológico y social del trabajo. Eso cambiaría su opinión con respecto a la nueva dirección de la compañía. ¿Qué sugeriría usted?

Cuadro 7.1 Evolución del concepto de CVT[15,16]

Conceptos evolutivos de la CVT	Características básicas
Entre 1958 y 1972: CVT como una variable	Reacción del individuo al trabajo. Se investiga cómo mejorar la calidad de vida en el trabajo para la persona.
Entre 1969 y 1974: CVT como un enfoque	El foco era el individuo, antes que el resultado organizacional, pero al mismo tiempo se buscaba traer mejoras tanto a las personas como a la organización.
Entre 1972 y 1975: CVT como un método	Un conjunto de enfoques, métodos y técnicas para mejorar el ambiente de trabajo y hacer el trabajo más productivo y satisfactorio. La CVT era vista como sinónimo de grupos autónomos de trabajo, enriquecimiento del puesto o diseño de nuevas áreas con integración social y técnica (enfoque sociotécnico).
Entre 1975 y 1980: CVT como un movimiento	Declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y las reacciones de los trabajadores con la organización. Se usaban con frecuencia los términos "administración participativa" y "democracia industrial" como ideas del movimiento de la CVT.
Entre 1979 y 1982: CVT como un todo	Como panacea contra la competencia extranjera, problemas de calidad, bajas tasas de productividad, problemas de quejas y reclamaciones, y otros problemas organizacionales.
En el futuro: CVT como nada	Si algunos proyectos de CVT fracasaran en el futuro, eso no será más que una moda pasajera.

Componentes de la calidad de vida en el trabajo

La CVT es un constructo complejo y multidisciplinario que comprende una constelación de factores como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de un futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Los beneficios obtenidos.
6. La relación humana dentro del equipo y la organización.
7. El ambiente físico y psicológico de trabajo.
8. La libertad de actuar y la responsabilidad de tomar decisiones.
9. Las posibilidades de comprometerse y participar en forma activa.

La CVT comprende los aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta las actitudes personales y los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para trabajar, la adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, la creatividad y la voluntad de innovar o aceptar los cambios y, en especial, agregar valor a la organización.

Administración actual de personas: la salud es un negocio[17]

Shell es una empresa que invierte con fuerza en la mejoría de la CVT de sus trabajadores para garantizar mayor productividad. La empresa efectuó una encuesta con 60% de sus empleados, con objeto de determinar el perfil de salud y los factores de riesgo. Esto forma parte de un programa de mejora de la CVT implantado desde 1961. Los datos revelan que la mayoría de los empleados de la empresa es sedentaria, obesa, estresada, mal alimentada, hipertensa y descuidada. El gerente de programas de salud afirma que ese perfil no difiere del de otras empresas. Entre los 1846 empleados encuestados, 96% tiene una dieta inadecuada, alto consumo de grasas y azúcares, 80% es sedentario y 71% presenta exceso de peso; 17% es hipertenso y 30% se automedica. El punto positivo fue la reducción del porcentaje de fumadores, de 33 a 26%.

Con esta encuesta, Shell está actuando en forma proactiva para ofrecer a sus empleados una mejora en las condiciones de salud y prevención de enfermedades. Esto no es paternalismo, pues la empresa sabe que el empleado motivado, satisfecho, integrado y saludable garantiza una mayor productividad y menores costos por enfermedad. La estrategia de Shell es invertir en la instalación de restaurantes especializados en platillos ligeros, y de gimnasios en las unidades que no poseen un club deportivo. Otra estrategia es implantar el programa *Wellness* (bienestar) con grupos experimentales. La empresa dispone de un equipo de terapeutas para auxiliar a los empleados que tienen problemas afectivos (como divorcio, muerte del cónyuge, enfermedades en la familia, etc.). Las prioridades se asemejan a los llamados *employee assistance programs* (programas de asistencia a los empleados) de los estadounidenses.

Modelos de calidad de vida en el trabajo

Todos los aspectos del ambiente de trabajo son importantes en la caracterización de la CVT. Tanto la actividad de la

persona como el clima organizacional que la rodea representan factores importantes. Si la calidad del trabajo es mala, conducirá a la alienación del empleado y a la insatisfacción, la mala voluntad, el declive de la productividad y a comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.).[18] Una alta calidad de vida en el trabajo conduce a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas tienden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus oportunidades de éxito psicológico, mientras que la administración tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

Por otro lado, la importancia de las necesidades humanas varía conforme a la cultura de cada individuo y de cada organización. Sin embargo, la CVT no se define sólo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas), sino sobre todo por la actuación sistémica de dichas características individuales y organizacionales. Por esa razón, varios autores presentan modelos de CVT, de los cuales los más importantes son los de Nadler y Lawler, Hackman y Oldhan y Walton, que veremos a continuación.

Modelo de CVT de Nadler y Lawler[5]

Para estos autores, la CVT se basa en cuatro aspectos:

1. **Participación de los empleados:** en las decisiones que los afectan.
2. **Reestructuración del trabajo:** por medio del enriquecimiento de tareas y la adopción de grupos autónomos de trabajo.
3. **Innovación en el sistema de recompensas:** para influir en el clima organizacional.
4. **Mejoría en el ambiente de trabajo:** en cuanto a las condiciones físicas y psicológicas, y la flexibilidad en el horario y sitio de trabajo.

En la medida en que esos cuatro aspectos sean implementados, habrá una sensible mejoría de la CVT.

Modelo de calidad de vida de Hackman y Oldhan[19]

Estos autores presentan un modelo de CVT más perfeccionado, que abordamos en el capítulo dedicado al diseño de puestos. Para ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la CVT; tales dimensiones son:

1. **Variedad de habilidades:** el cargo debe requerir diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
2. **Identidad de la tarea:** el trabajo debe realizarse de inicio a fin para que la persona pueda percibir que produce un resultado tangible.
3. **Significado de la tarea:** la persona debe tener una percepción clara de la forma en que su trabajo produce consecuencias e impactos sobre el trabajo de los demás.
4. **Autonomía:** la persona debe tener una responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, autonomía e independencia para desempeñarlas.
5. **Retroalimentación del trabajo propio:** la tarea debe proveer información de regreso a la persona para que ella misma pueda autoevaluar su desempeño.
6. **Retroalimentación extrínseca:** debe haber un retorno provisto por los superiores jerárquicos o clientes con respecto al desempeño de la tarea.
7. **Interrelación:** la tarea debe posibilitar el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Para Hackman y Oldhan, las dimensiones del puesto son determinantes de la CVT al ofrecer recompensas intrínsecas que producen satisfacción y motivan a las personas a trabajar. Los autores utilizan un método de investigación sobre el diagnóstico del trabajo basado en un inventario de diagnóstico de las características del cargo, para mejorar el grado de satisfacción y de motivación interna como diagnóstico de la CVT.

De vuelta al caso de apoyo:

Baterías Power

Gabriela quería tomar algunas medidas iniciales graduales para mejorar la CVT de la empresa. ¿Cuáles aspectos escogería usted para comenzar, y cómo conduciría esta etapa de mejoras?

Modelo de calidad de vida de Walton[20]

Para él, existen ocho factores que afectan la CVT:

1. **Compensación justa y adecuada:** la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna (equilibrio entre las remuneraciones dentro de la empresa) y de la equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).
2. **Condiciones de seguridad y salud en el trabajo:** incluyen las dimensiones jornada de trabajo y ambiente físico adecuado a la salud y al bienestar de la persona.
3. **Uso y desarrollo de capacidades:** en el sentido de proveer oportunidades de satisfacer las necesidades de uso de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía y autocontrol, y de obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como retroinformación en cuanto a su desempeño.

4. **Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:** para proporcionar posibilidades de hacer carrera en la organización, en el crecimiento y desarrollo personal y de seguridad del empleo de forma duradera.
5. **Integración social en la organización:** implica la eliminación de barreras jerárquicas determinantes, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.
6. **Constitucionalismo:** se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.
7. **Trabajo y espacio total de vida:** el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona de participar en una organización. Esta debe tener una actuación y una imagen ante la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios ofrecidos, prácticas de empleo, reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente.
8. **Relevancia social de vida en el trabajo:** el trabajo debe ser una actividad social que conlleve orgullo para la persona en participar en una organización. Una organización debe tener una actuación y una imagen a la sociedad, de responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios ofrecidos, prácticas de empleo, reglas bien determinadas de funcionamiento y de administración eficientes.

Estos ocho factores y sus respectivas dimensiones están representados en el cuadro 7.2.

Modelo de calidad de vida de Chiavenato

Todo modelo de CVT debe incluir una multiplicidad de variables para abordar los principales determinantes del bienestar de las personas en las organizaciones. En la práctica, eso es casi imposible, teniendo en cuenta la heterogeneidad de las situaciones involucradas. En general, los autores buscan recoger los elementos más importantes, pertinentes y relevantes que afectan la percepción y la motivación de las personas. Sin embargo, esos factores son dispersos, desordenados y sin una visión sistémica. Nuestra propuesta es abordar el clima organizacional como modelador de la CVT en una organización. En ese sentido, existen factores mediatos e inmediatos que interfieren en la CVT, cada cual con su impacto directo o indirecto y con su fuerza relativa en el conjunto. Así:

1. **Factores de primer orden:** son factores que se relacionan de inmediato con el papel del individuo en tanto

Cuadro 7.2 Modelo de calidad de vida en el trabajo de Walton

Factores de CVT	Dimensiones
1. Compensación justa y adecuada	1. Ingreso (salario) adecuado al trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada de trabajo 5. Ambiente físico (seguro y saludable)
3. Uso y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Retroalimentación y retroinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	11. Oportunidad de hacer carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad del empleo
5. Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	17. Respeto a las leyes y derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la empresa
7. Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos/servicios 24. Responsabilidad social por los empleados

que actúa en la organización. Constituyen la tarea en sí y se refieren a las características del trabajo, es decir, de la actividad que la persona ejerce en la organización. Representa lo que la persona hace dentro de la empresa:

a. **Trabajo (actividad en sí):** representa la actividad básica y cotidiana que la persona ejecuta dentro de la organización. Puede ser el puesto que ocupa o su papel en el equipo de trabajo.

2. **Factores de segundo orden (entorno inmediato):** son los factores relacionados con el entorno inmediato que rodea al individuo. Son las relaciones sociales inmediatas, directas y circundantes de la actividad de la persona como:
   a. **Superior inmediato:** es la persona que supervisa en forma directa el trabajo del individuo. La relación con el superior directo tiene una poderosa influencia en el modo en que el individuo actúa y reacciona ante las circunstancias de su trabajo.
   b. **Proveedor interno:** es la persona que provee insumos para el trabajo del individuo. La relación con el proveedor interno también influye mucho sobre el individuo.
   c. **Cliente interno:** es la persona que recibe las salidas del trabajo del individuo. La relación con el cliente interno forma parte del conjunto.
   d. **Subordinados:** son las personas que se subordinan directamente al individuo del que reciben supervisión directa.
3. **Factores de tercer orden (entorno mediato):** son los factores que se refieren al entorno mediato que rodea al individuo en tanto que actúa en la organización. El entorno mediato comprende los siguientes factores:
   a. **Directrices y políticas de la empresa:** es su vínculo directo o indirecto con la CVT.
   b. **Amistades y compañeros:** en la medida en que afectan la percepción de la CVT.
   c. **Ambiente psicológico:** y su área de influencia en la CVT.
   d. **Ambiente físico:** y su área de influencia en la CVT.
   e. **Remuneración fija o variable, y beneficios obtenidos:** en la medida en que afectan a la CVT.
   f. **Clientes externos:** en la medida en que el individuo entra en contacto con ellos.
4. **Factores de cuarto orden (percepciones individuales):** son los factores derivados de las percepciones, actitudes, comportamiento del individuo en función de sus expectativas, de las necesidades y objetivos personales en cuanto a sus actividades en la organización:
   a. **Imagen de la empresa:** corresponde a la forma en que el individuo percibe a su empresa como satisfactoria o insatisfactoria.
   b. **Satisfacción personal:** es el grado de adecuación entre las expectativas del individuo y las de la organización.
   c. **Autonomía:** representa el grado de independencia y de criterio personal que tiene el individuo para planear y ejecutar su trabajo. Cuanto mayor sea la independencia, mayor será su libertad para elegir el método, equipo e intervalos de trabajo.
   d. **Variedad de las tareas:** constituye el grado de diversidad de habilidades que el individuo puede utilizar en el desempeño de su trabajo. Cuanto mayor sea la variedad, más numerosas serán las habilidades solicitadas y menor será la rutina.
   e. **Identidad con el trabajo:** significa el grado en que el individuo ejecuta una unidad integral de trabajo, esto es, una tarea completa e incluyente y, con eso, puede identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos como una realización suya. Cuando mayor sea esa identidad, más se sentirá la persona dueña del sitio de trabajo o del propio trabajo realizado.
   f. **Retroalimentación:** representa el grado de información de regreso que el individuo recibe para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.
   g. **Reconocimiento:** es el grado en que percibe que su trabajo es evaluado y recompensado.
   h. **Perspectiva:** es el grado en que percibe la existencia de oportunidades de crecimiento personal e intelectual.
   i. **Autorrealización:** es el grado en que percibe su efectivo crecimiento personal e intelectual.
5. **Factores de quinto orden (entorno organizacional):** son factores internos más distantes del día a día del individuo, pero que ejercen gran influencia en su comportamiento y actitud:
   a. **Misión organizacional:** es el grado de conocimiento y percepción de la congruencia de la misión corporativa con su proyecto de vida.
   b. **Visión organizacional:** es la importancia de percepción entre la visión del futuro de la organización y su propia visión individual del futuro.
   c. **Cultura organizacional:** es el grado de percepción de la congruencia de la cultura corporativa con sus ideales personales.
   d. **Estructura organizacional:** es el nivel de percepción con respecto al tipo de organización del trabajo y de las relaciones interpersonales dentro del sistema organizacional.
   e. **Valores y principios:** es la importancia de conocimiento y adhesión a los valores y principios adoptados por la organización.
   f. **Estilo de administración:** es la manera en que los gerentes y ejecutivos lidian con sus subordinados, por medio de un estilo de liderazgo democrático y participativo.
   g. **Estrategia organizacional:** es la forma en que las personas están orientadas y comprometidas en la conducción de la planeación estratégica de la organización.

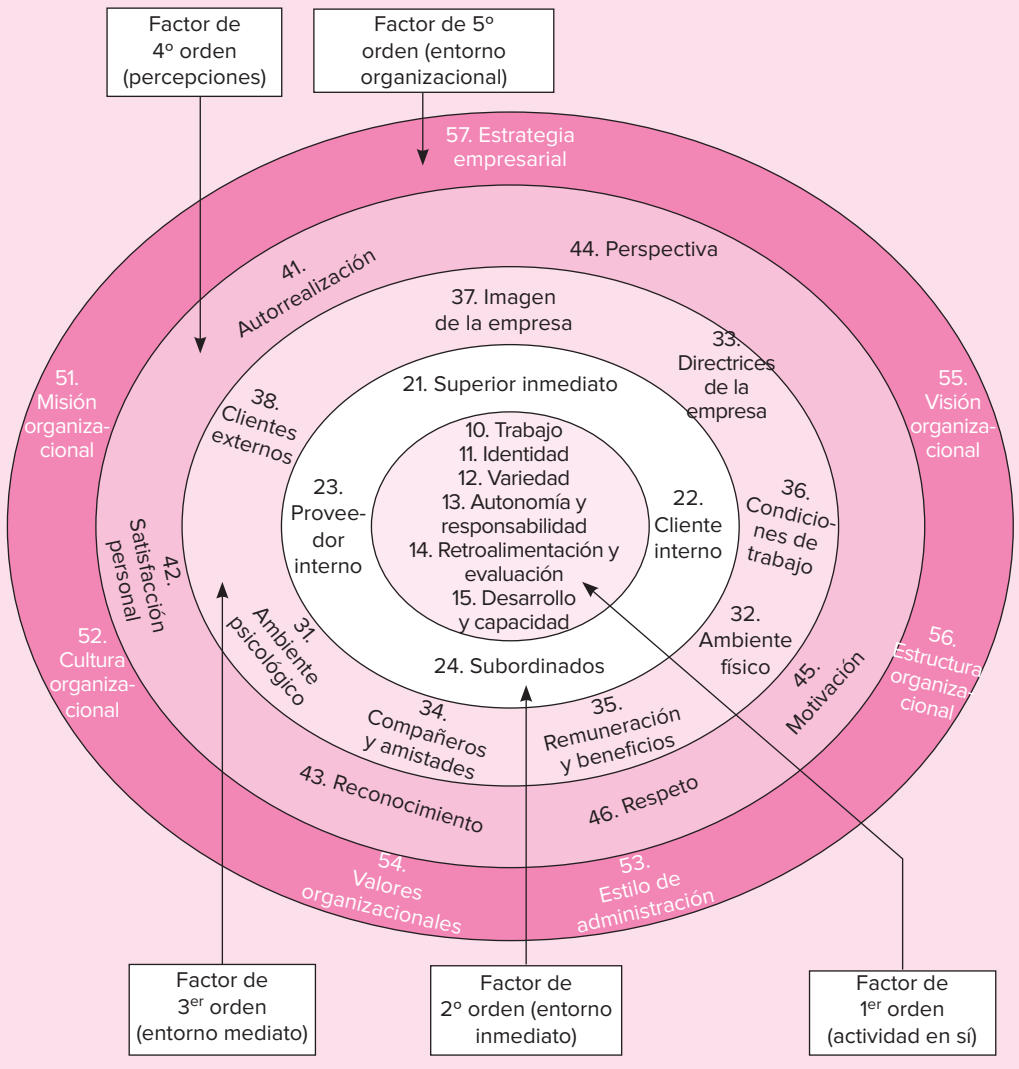
Esos cinco factores —macros y micros— están organizados en cinco diferentes niveles de contacto con cada miembro de la organización y, en cada uno de ellos, pueden afectar más o menos su percepción de la CVT, dependiendo de sus condiciones y características individuales (figuras 7.1 y 7.2).

En resumen, la CVT es un constructo intangible y sistémico que impacta de forma conjunta e integrada la percepción de las personas. En ese sentido, todos los factores en todos los órdenes expuestos afectan la percepción de la gente de manera directa o indirecta, y tienen su importancia relativa en el contexto.

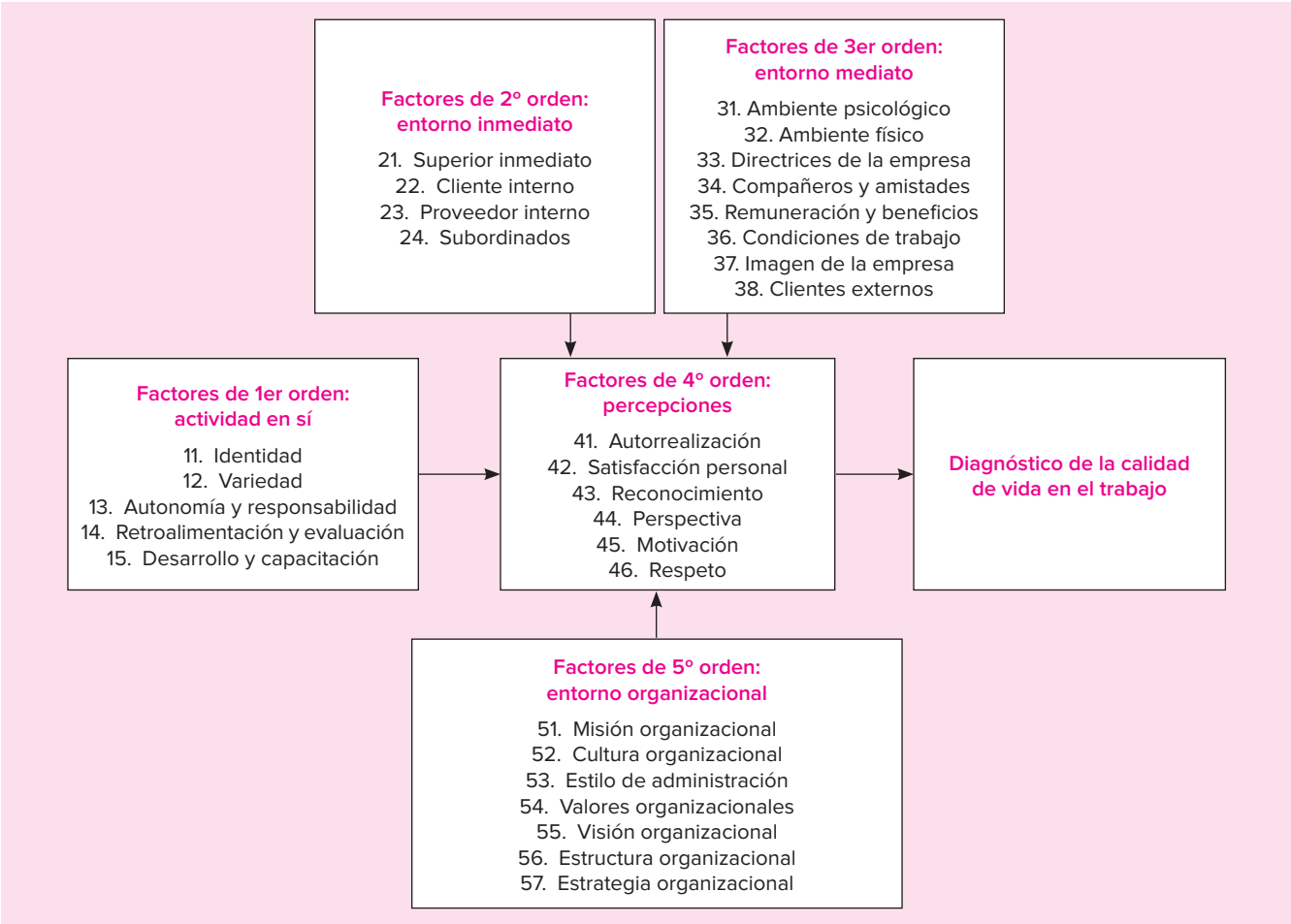
La percepción del ambiente de trabajo[21,22]

El famoso *Families and Work Institute* hizo un Estudio Nacional del Ambiente Cambiante de Trabajo para examinar las percepciones de empleados asalariados con respecto a sus trabajos, y las creencias en cuanto a las características deseables de empleo. A continuación, las razones consideradas como "más importantes" en la decisión de aceptar un trabajo:

• Comunicación abierta	65%
• Efecto sobre la familia y la vida personal	60%
• Naturaleza agradable del trabajo	58%
• Calidad de la administración	58%
• Actitud del supervisor	58%
• Control constante sobre el trabajo	55%
• Adquisición de nuevas habilidades	55%
• Seguridad en el empleo	54%



• **Figura 7.1.** Factores que afectan la calidad de vida percibida por las personas en el trabajo.



• **Figura 7.2** Los factores y las dimensiones en el diagnóstico de la calidad de vida en el trabajo.

• Calidad de los compañeros	53%
• Lugar de trabajo	50%
• Trabajo estimulante	50%
• Políticas que apoyan a la familia	46%
• Beneficios sociales	43%
• Control de la programación de trabajo	38%
• Oportunidades de progreso	37%
• Salarios o ganancias	35%
• Acceso a la toma de decisiones	33%
• Aspectos que ninguna otra empresa ofrece	32%
• Oportunidades para cargos gerenciales	26%
• Tamaño de la organización	16%

El apoyo de la empresa y los gerentes a los empleados, la flexibilidad de los esquemas y el cuidado manifestado en proveer apoyo son los aspectos más importantes del estudio, junto con un equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

Indicadores de la calidad de vida en el trabajo

En la práctica, todos los modelos de CVT se complementan, porque la CVT constituye un concepto complejo, multidimensional, intangible y difícil de objetivar. Cada persona percibe su calidad de vida en el trabajo de manera íntima y subjetiva y casi siempre diferente de las demás personas. Es una percepción personal. De ahí el hecho de que esos modelos se basaron en la evaluación de la percepción de las personas.

Así, la CVT es uno de los desafíos del universo actual de las organizaciones. La administración de personas tiene una fuerte participación en ese reto. Algunos indicadores derivados de los modelos de CVT tienen una fuerte influencia en la satisfacción de las personas:

1. **Significado de la tarea:** la importancia de su trabajo, tal como es percibida por el empleado.
2. **Retroalimentación recibida:** de sus pares y superiores en relación con su desempeño.

3. **Autonomía:** en la toma de decisiones, y libertad en el trabajo para que el empleado perciba que es una pieza importante dentro de la organización.
4. **Meritocracia:** e igualdad de oportunidades para que el empleado perciba que su crecimiento profesional es lo que cuenta para su futuro.
5. **Compensación justa y adecuada:** que el empleado se sienta satisfecho con sus recompensas y las considere justas y adecuadas.
6. **Integración social:** en un agradable ambiente de amistad y camaradería.
7. **Equilibrio:** entre el trabajo y el espacio de vida del empleado.

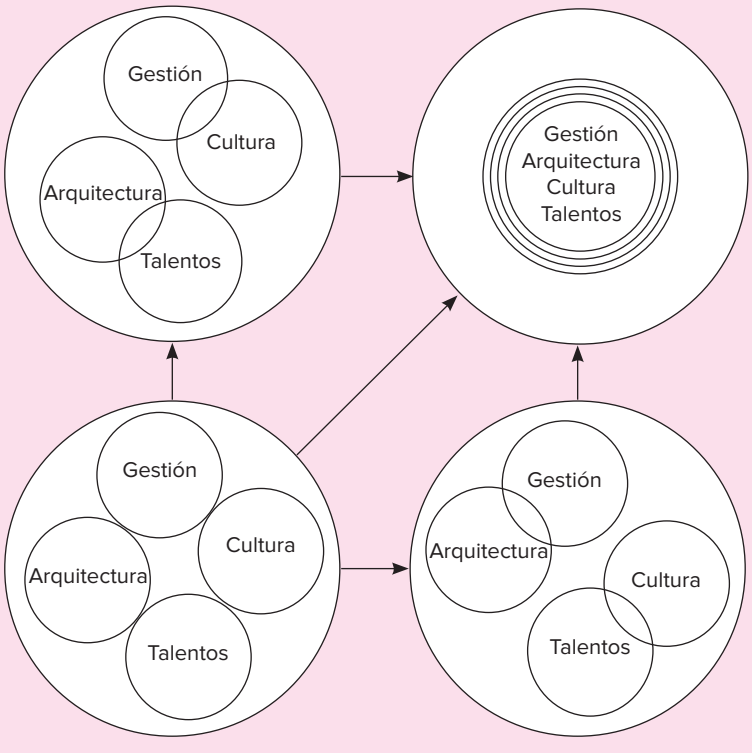
Contemplando a la CVT bajo un prisma más amplio, entendemos que constituye una dosis perfecta de aglutinación del empoderamiento de los talentos involucrados con elementos organizacionales fundamentales, como la arquitectura organizacional integrada y conectada (organización del trabajo en equipo), cultura organizacional amigable e incluyente y un estilo de administración democrático y participativo. Muchas veces, esos poderosos componentes están presentes en las organizaciones, pero les falta una identidad común y una interpretación y convergencia. Otras veces aparecen sólo conectados entre sí de modo parcial. Lo importante es que esos componentes formen un sistema integrado capaz de provocar la sinergia de resultados y transformar a la organización en el mejor lugar para trabajar, como lo ilustra la figura 7.3.

Milkovich y Boudreau[23] destacan que la CVT parte del reconocimiento de que una persona bien capacitada y bien posicionada en la empresa está en mejores condiciones para identificar problemas difíciles de ubicar en relación con la calidad del producto o cómo debe hacerse el trabajo. Así, la CVT es esencial en la creación de un estado de espíritu de ciudadanía organizacional como en los programas de calidad total de las organizaciones.

De vuelta al caso de apoyo:

Baterías Power

Al implementar las medidas, Gabriela Passos percibió que cuando no se adoptan medidas preventivas, las medidas correctivas son más caras. La recuperación del tiempo perdido, y de la salud perdida, exige inversiones más pesadas. Más vale prevenir que remediar. Sin embargo, Gabriela aprendió otra lección: de nada sirve cambiar las condiciones físicas si no hay un cambio en la organización del trabajo y de la mentalidad de las personas. Gabriela se dio cuenta de que era necesario cambiar métodos y procesos de trabajo, concientizar a las personas de la importancia de sus vidas y salud y, en especial, cambiar la calidad de vida en el trabajo. Pidió a RH que la ayudara a resolver los problemas de la empresa. ¿Cómo debería proceder RH?



• **Figura 7.3** La dosis perfecta para la calidad de vida en el trabajo: integración y convergencia.

Programas de bienestar de las personas

Las empresas que buscan prevenir problemas de salud de sus empleados adoptan programas de bienestar. El carácter profiláctico de dichos programas parte del reconocimiento de su efecto sobre el comportamiento de los empleados y el estilo de vida fuera del trabajo, animando a las personas a mejorar sus estándares de salud. También sirven para reducir los elevados costos del tratamiento de la salud. Alrededor de 1980, cerca de la mitad de todas las unidades de negocios en Estados Unidos con menos de 50 empleados ya ofrecían algún tipo de programa de bienestar. Y la tendencia es que esos programas se aceleren, pues aportan un elevado retorno de la inversión efectuada en ellos.

Por lo general, un programa de bienestar tiene tres componentes:[24]

1. Ayudar a los empleados a identificar potenciales riesgos de salud.
2. Educar a los empleados con respecto a riesgos de salud, como presión sanguínea elevada, tabaquismo, obesidad, mala alimentación y estrés.
3. Animar a los empleados a cambiar sus estilos de vida mediante ejercicio, asesoría, orientación, buena alimentación y vigilancia de la salud.

En resumen, los procesos de mantener talentos son fundamentales para el resultado global de todos los procesos de administración de personas, pues garantizan la continuidad de la gente en la organización y la preservación del capital humano. En realidad, todos los procesos abordados hasta ahora (agregar, aplicar, recompensar, desarrollar y mantener a las personas) son la base sobre la cual la administración de personas contribuye al éxito organizacional. La figura 7.3 ofrece una muestra de ello.

Caso final

Las empresas más admiradas del mundo[25-27]

Cada año, la revista *Fortune* publica la relación de las empresas más admiradas del mundo, según encuesta de HayGroup, para revelar las prácticas que llevan a las compañías a conquistar esa clasificación. Los nueve atributos para la premiación son:

1. Innovación.
2. Administración de personas.
3. Uso de los activos corporativos.
4. Responsabilidad social.
5. Calidad de la administración.
6. Seguridad financiera.
7. Inversiones a largo plazo.
8. Calidad de los productos y servicios.
9. Competitividad global.

Las estrellas de cada año suelen ser:

Apple	Productos electrónicos y entretenimiento
Berkshire Hattaway	Seguros
Toyota Motors	Automóviles
Google	Servicios de Internet
Johnson & Johnson	Farmacéutica
Procter & Gamble	Jabones y cosméticos
FedEx	Transporte de documentos
Southwest Airlines	Aviación comercial
General Electric	Electrodomésticos y equipos eléctricos
Microsoft	Computación
Walmart Stores	Menudeo
Coca-Cola	Refrescos
Walt Disney	Entretenimiento
Wells Fargo	Banco
Goldman Sachs Group	Finanzas
McDonald's	Alimentación
IBM	Computación e Internet
3M	Artículos para escritorio e imagen
Target	Menudeo
J.P. Morgan Chase	Banco

Todas esas compañías son admiradas por la calidad de vida en el trabajo y su agilidad en un mundo globalizado y turbulento. Todas ellas responden de manera rápida y creativa cuando surgen crisis u oportunidades, y dedican un profundo respeto a sus empleados como base para su continuado éxito global. En todas ellas, la CVT es elevada. Por supuesto. También son admiradas por sus propios empleados. En Brasil, las más admiradas son Petrobrás y Vale.

Resumen

El estrés trae problemas a las personas y a las organizaciones. Perjudica la satisfacción de las personas y obstaculiza la productividad de la empresa. En general, los componentes básicos del estrés son tres: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre de la resolución.

Preguntas

1. ¿Usted conoce todas esas empresas? ¿Cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que reconoce en ellas?
3. ¿Cómo llegaron esas empresas a la cumbre en términos de admiración?
4. ¿Cuáles son las características que las hacen ser admiradas en todo el mundo?

Referencias bibliográficas

1. E. Fernandes, *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar,* Casa de Qualidades, Salvador, 1996, p. 24.
2. L. E. Davis, "The Design of Jobs", *Industrial Relations,* v. 6, n. 1, octubre de 1966, pp. 21-45.
3. Erik L. Trist, *The Socio-technical Perspective,* Tavistock Publications, Londres, 1963.
4. Idalberto Chiavenato, Recursos humanos: o capital humano das organizações, Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2011.
5. David A. Nadler y Edward E. Lawler III, "Quality of Work Life: Perspectives and Directions, *Organizational Dynamics,* v. 1, n. 2, invierno de 1983, pp. 20-30.
6. L. G. Albuquerque, y Limongi-França, A. C., "Estratégia de recursos humanos e gestão de qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total", *Revista de Administração São Paulo,* v. 33, n. 2, junio de 1998, pp. 40-51.
7. Organização Mundial da Saúde (OMS), *Life Quality.* Disponible en: www.oms.org.
8. R. Walton, "Criteria for Quality Life". En: L. A. B. Davis, *The Quality of Working Life: Problems, Prospects and State of the Art,* The Free Press, Nueva York, 1975.
9. K. Albrecht, *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os clientes,* Pioneira, São Paulo, 1992, p. 254.
10. M. M. Amatuzzi, *O significado da psicologia humanista: posicionamentos filosóficos implícitos*, Organização Brasileira dos Livros de Psicologia, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, sept./nov. 1989, p. 90.
11. M. V. C. Rodrigues, *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial,* Vozes, Rio de Janeiro, 1994, p. 83.
12. Francisco Gomes de Matos, *Fator QF: ciclo de felicidade no trabalho,* Makron Books, São Paulo, 1997.
13. A. S. Tannenbaum, *Psicologia social das organizações do trabalho,* Campus, São Paulo, 1983.
14. A. C. Limongi-França, "Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras", *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática,* Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, 1997, p. 80.
15. David A., Nadler, J. Richard Hackman, y Edward E. Lawler III, *Comportamento organizacional,* Campus, Rio de Janeiro, 1983.
16. E. Fernandes, *Qualidade de vida no trabalho. Op. cit.,* p. 42.
17. D. C. Marin, "Empresa transforma saúde em negócio". *Folha de São Paulo,* São Paulo: 29 de enero de 1995, Caderno de Empregos, p. 73.
18. J. Richard Hackman y J. L. Suttle, *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change,* Goodyear, Santa Mónica, 1977.
19. J. Richard Hackman y G. R. Oldhan, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology,* v. 60, n. 2, abril de 1975, pp. 159-170.
20. R. Walton, "Quality of Working Life: What is it?", *Sloan Management Review,* v. 15, n. 1, diciembre de 1973, pp. 11-21.
21. S. Shellenbarger, "Work-force Study Finds Loyalty is Weak; Divisions of Race and Gender are Deep", *The Wall Street Journal,* 3 de septiembre de 1993, p. B1.
22. Families and Work Institute. Disponible en: www.familiesandwork.org.
23. George T. Milkovich y John W. Boudreau, Human Resource Management, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994, p. 712.
24. L. Gómez-Mejía, Balkin, D. B. y R. L. Cardy, *Managing Human Resources,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995, p. 587.
25. J. Kahn, "The World's Most Admired Companies", *Fortune,* 26 de octubre de 1998, pp. 76-94.
26. Disponible en: http://moneycnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2009/snapshots/670.html
27. Hay Group. Disponible en: www.haygroup.com/br/best_companies/index.aspx?rid=7936

PARTE III

Los grupos en las organizaciones

Perspectiva intermedia

Las personas no viven aisladas ni trabajan solas. Su espíritu gregario las lleva a tratar de vivir en grupos sociales, sea primarios, espontáneos o de trabajo. La afiliación a un grupo forma parte de la vida laboral de gran cantidad de personas. Por ello es importante comprender la formación, el desarrollo y las características de los grupos.

El estudio de los grupos es importante para el CO por las siguientes razones:

1. Tanto la organización formal (aquella que está claramente definida en el diseño organizacional) como la informal (la que se presenta espontáneamente a partir de las relaciones informales entre personas) se basan en grupos.
2. Los administradores dirigen grupos de subordinados.
3. La participación en el grupo influye en el comportamiento de sus miembros.
4. La influencia del grupo en cada persona es diferente. El grupo puede influir mucho en algunas personas y tal vez muy poco o nada en otras.
5. Los grupos pueden ayudar a que la organización alcance sus objetivos o pueden impedirlo.
6. Los grupos pueden perseguir objetivos discrepantes y tener conflictos entre sí o con la organización.

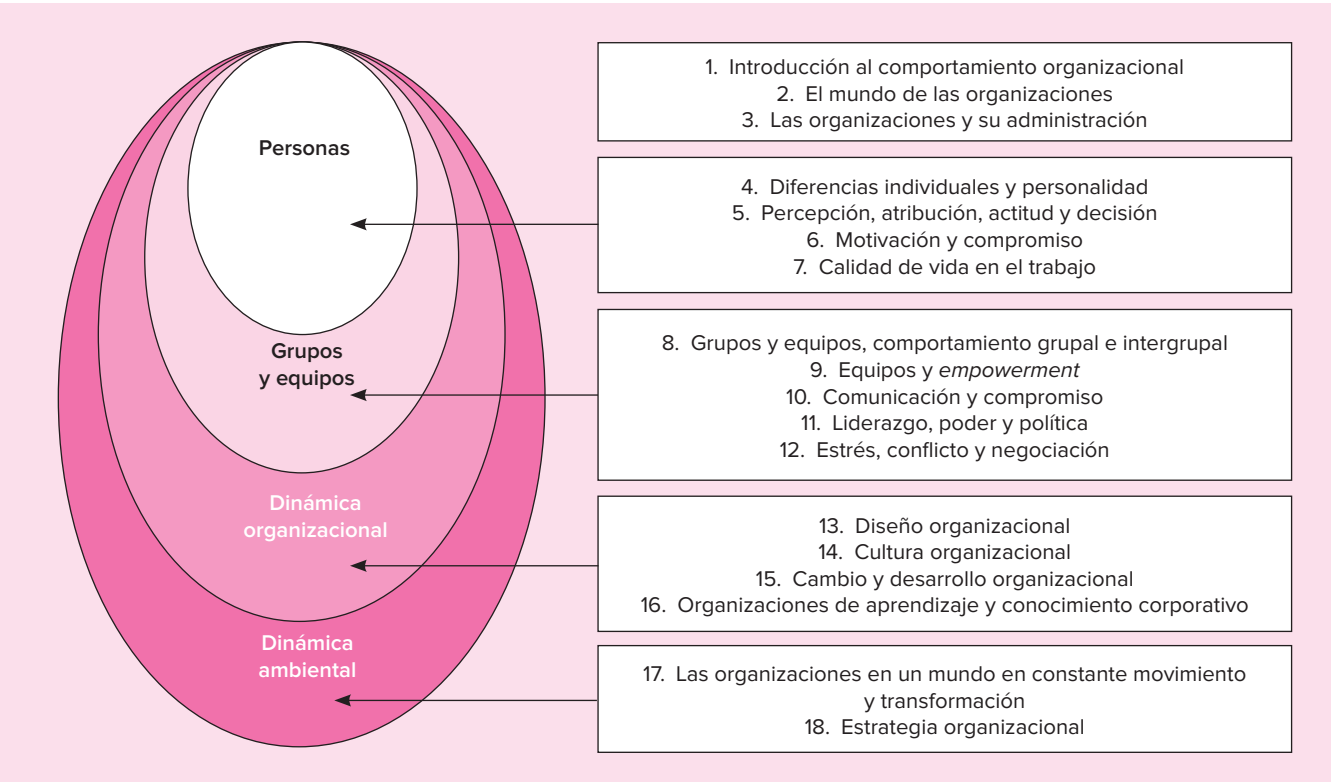
Estas razones son importantes para estudiar y comprender a los grupos, porque se relacionan con la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

Para efectos didácticos, la actividad grupal constituye el segundo nivel del CO, justo después del nivel individual de comportamiento y antes del nivel organizacional.

Esta parte consta de un capítulo dedicado en su totalidad al estudio de los grupos sociales, e incluye los capítulos:

8. Grupos y equipos, comportamiento grupal e intergrupal
9. Equipos y *empowerment*
10. Comunicación
11. Liderazgo, poder y política
12. Estrés, conflicto y negociación

El objetivo de esta parte es abordar la cuestión de cómo construir equipos de alto desempeño y cómo dotarlos de autonomía, libertad, excelencia y comportamiento emprendedor.


Personas
Grupos y equipos
Dinámica organizacional
Dinámica ambiental
1. Introducción al comportamiento organizacional
2. El mundo de las organizaciones
3. Las organizaciones y su administración
4. Diferencias individuales y personalidad
5. Percepción, atribución, actitud y decisión
6. Motivación y compromiso
7. Calidad de vida en el trabajo
8. Grupos y equipos, comportamiento grupal e intergrupal
9. Equipos y empowerment
10. Comunicación y compromiso
11. Liderazgo, poder y política
12. Estrés, conflicto y negociación
13. Diseño organizacional
14. Cultura organizacional
15. Cambio y desarrollo organizacional
16. Organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo
17. Las organizaciones en un mundo en constante movimiento y transformación
18. Estrategia organizacional

• **Figura P3.1** Estructura del libro destacando la parte 3.

CAPÍTULO 8

Grupos y equipos, comportamiento grupal e intergrupal

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de los grupos y de su dinámica en las organizaciones.
- Definir el concepto de equipo y sus características.
- Explicar las etapas de desarrollo de un grupo.
- Describir la estructura del grupo y su dinámica.
- Señalar las condiciones organizacionales que facilitan el trabajo en grupo.

Caso de apoyo:

El Banco Americano

María Alicia Pontes trabaja desde hace varios años en el Banco Americano. El año pasado fue nombrada gerente de una de las sucursales más grandes. María Alicia conoce muy bien los grupos de trabajo de su sucursal. Los empleados de las cajas forman un grupo, los gerentes de crédito forman otro y el personal de apoyo administrativo uno más. Ella acaba de formar un cuarto grupo para que opere como una fuerza de tarea que sugiera opciones para mejorar el servicio al cliente. Ella no está satisfecha con esas relaciones.

Este capítulo aborda la dinámica del CO desde la perspectiva de los grupos (formales o informales) y las nuevas prácticas de los equipos de alto desempeño. Las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales, basadas en órganos y puestos, y están optando por estructuras formadas por equipos. En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos cohesionados y de alto rendimiento. La razón es simple: en un mundo de negocios que se caracteriza por cambios, incertidumbre y una enorme competitividad, el desgastado diseño organizacional tradicional ha dejado de ofrecer flexibilidad y adaptabilidad. Ésta es la principal razón que ha llevado a las organizaciones a cambiar órganos torpes, separados y permanentes (como los departamentos y las divisiones) por equipos cambiantes, ágiles, integrados y flexibles.

Naturaleza de los grupos

En el estudio del CO, el grupo es una importante unidad de análisis, de igual manera, adquiere gran relevancia conocer su dinámica grupal, es decir, las fuerzas que están detrás de las relaciones entre miembros de un grupo en una situación social. Cuando se aplica este concepto para estudiar el CO, el punto central es la dinámica entre los miembros de los grupos y de los equipos en las organizaciones.

El concepto de grupo se puede definir de distintas maneras, según la perspectiva que se utilice (cuadro 8.1). Una definición general señala que cuando un grupo existe en una organización, sus miembros:[1]

1. Están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad de personas que interactúan entre sí.

3. Contribuyen en distinta medida a los procesos grupales, lo cual significa que algunas personas aportan más tiempo y energía que otras.
4. Asumen distintas formas de interacción que las llevan a tener coincidencias y desacuerdos.

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. De ahí la necesidad de comprender el comportamiento del grupo para entender mejor el CO.

Aun cuando no existe un concepto universal, se han dado diversas interpretaciones a los trabajos sobre la dinámica de grupos desarrollados por Kurt Lewin en la década de 1930.[7] Una visión normativa describe la forma en que se debería organizar y dirigir un grupo, y hace hincapié en el liderazgo democrático, la participación y la amplia cooperación entre los miembros. Otra visión de la dinámica grupal se concentra en un conjunto de técnicas como la dramatización, las lluvias de ideas, los grupos focales, la terapia de grupo, el entrenamiento de la sensibilidad, la construcción de equipos, el análisis transaccional, la ventana de Johari y, más recientemente, la expresión creativa, las cuales se han relacionado de manera tradicional con la dinámica de grupos para crear equipos autodirigidos. Una tercera visión es más cercana a la concepción original de Lewin: la dinámica de los grupos se analiza desde una perspectiva interna: cuál es su naturaleza, cómo se forman, cuáles son sus procesos y su estructura, cómo funcionan y afectan a sus integrantes, a otros grupos y a la organización. En este capítulo nos concentraremos en la tercera visión de la dinámica de grupos.

Tipos de grupos

Los grupos pueden ser formales o informales. Los formales son conjuntos de trabajo que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los grupos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización. Los grupos formales pueden ser:

1. **Grupos de mando.** Son grupos tradicionalmente determinados por las relaciones formales de autoridad y están definidos en el organigrama. En general, incluyen a un gerente y a los subordinados que dependen directamente de él. El director de un hospital y sus médicos principales forman una mesa directiva, o sea, un grupo de mando de las actividades de la organización.
2. **Grupos de tarea.** Son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de su superior jerárquico inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando. Varios ejecutivos de aseguradoras, industrias, recursos humanos, mantenimiento, etc., pueden integrar un grupo de tarea cuando ocurre un incendio en una empresa, ya sea para salvar a las personas, apagar el fuego, encontrar las causas, administrar operaciones, etcétera.
3. **Grupos temporales con plazos definidos.** Se forman para ejecutar ciertas tareas de la organización y tienen una duración definida, como las comisiones. Las investigaciones muestran que los grupos temporales siguen una secuencia:[8]
   a. La primera reunión sirve para definir la dirección del grupo. Se esbozan las normas de comportamiento y las premisas del enfoque del proyecto, las cuales durarán mientras exista el grupo. La dirección de un grupo se convierte en ley y es poco probable que se vuelva a analizar durante la primera mitad de la vida del grupo.
   b. La primera fase de actividad de un grupo se caracteriza por la inercia. El grupo tiende a quedarse estático o a seguir un curso de acción fijo. En la fase 1, el grupo es incapaz de actuar para vencer esa inercia. Esta etapa ocupa la mitad de la vida del grupo, independientemente del tiempo que éste dure. Es como si experimentase una crisis de la edad madura.

Cuadro 8.1 Varios conceptos de grupo

Es un conjunto de personas que se benefician de la existencia del grupo.[2]
Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo. El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se pueda comunicar con las demás frente a frente.[3]
Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una está vinculado a lo que hagan las demás.[4]
Un grupo es un sistema organizado compuesto por dos o más individuos interrelacionados a efecto de cumplir una función. Así, existe un conjunto de relaciones entre los roles de los miembros y una serie de normas que rigen las funciones del grupo y de cada uno de sus miembros.[5]
El grupo existe cuando sus miembros: 1. están motivados para ingresar y permanecer en él; 2. perciben el grupo como una unidad integrada de personas que interactúan entre sí; 3. contribuyen de varias maneras a los procesos grupales (aportan tiempo y energía), y 4. tienen coincidencias o desacuerdos sobre diversas formas de interacción.[6]

c. Al final de esta primera fase ocurre una transición que se caracteriza por innumerables cambios que destruyen pautas anteriores y renuevan perspectivas. La transición marca el fin de la primera fase y da inicio a una revisión de la dirección, es decir, a la fase 2.
d. La segunda fase también pasa por una etapa de equilibrio o inercia. En esta etapa los miembros del grupo ejecutan los planes elaborados en el periodo de transición.
e. La última reunión de un grupo temporal se caracteriza por actividades sumamente rápidas y por una nueva oleada de tareas para concluir el trabajo.

Esta pauta muestra que los grupos tienen largos periodos de inercia, interrumpidos por breves momentos de cambios radicales provocados por la conciencia de las limitaciones de tiempo. Se trata de la teoría del equilibrio puntuado, que sólo es aplicable a los grupos de tarea temporales cuando trabajan en plazos rígidamente definidos.[9]

Los grupos informales son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas. Su naturaleza es típicamente social. Surgen en el entorno laboral en respuesta a las necesidades del contrato social. Suelen formarse con base en amistades o intereses comunes.

Los grupos informales pueden ser:

1. **Grupos primarios,** también llamados grupos pequeños. En términos técnicos existe una diferencia entre ambos. Un grupo pequeño es simplemente aquel cuyo tamaño es menor; en cambio, un grupo reducido por razones de aceptación se basa en la interacción que permite la comunicación directa. El grupo primario, por ser pequeño, se caracteriza por la camaradería y la lealtad y porque sus miembros tienen valores en común. La familia y los grupos de colegas son ejemplos de grupos primarios.
2. **Grupos de interés.** Son los grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisfará sus intereses individuales. Se pueden unir para planear los días de descanso que pasarán juntos, para apoyar a un amigo que está pasando apuros, para demandar mejores condiciones de trabajo, etcétera. Son personas que se unen para hacer frente a los intereses comunes o problemas similares.
3. **Grupos de amistad.** Son grupos de personas que van más allá del entorno laboral y que tienen relaciones sociales. Por lo habitual están en un mismo rango de edad, comparten una herencia cultural, la afición por el mismo equipo de futbol o preferencias políticas.
4. **Coaliciones.** Investigaciones recientes han revelado que el nivel social puede afectar la formación de alianzas estratégicas en las organizaciones.[10] Al nivel micro, las coaliciones de individuos y de grupos dentro de las empresas son reconocidas como una dimensión importante de la dinámica grupal. A pesar de que el concepto es usado con diferentes enfoques, la literatura indica que la coalición tiene las siguientes características:[11]
   a. Interacción de un grupo de individuos.
   b. Unión deliberada de miembros que persiguen un propósito específico.
   c. Independencia de la estructura formal de la organización.
   d. Ausencia de una estructura interna formal.
   e. Percepción recíproca de los miembros.
   f. Una determinada orientación hacia un asunto para alcanzar objetivos de los miembros.
   g. Acción concertada de los miembros, que actúan en grupo.

Aun cuando tienen características en común con otros tipos de grupos, las coaliciones son entidades separadas, poderosas y eficaces dentro de las organizaciones.

Etapas del desarrollo de un grupo

El desarrollo de los grupos es un proceso dinámico. Cada uno está en una etapa que muestra su evolución. Un grupo nunca alcanza la estabilidad total. Las investigaciones muestran que los grupos pasan por cinco etapas: formación, tormenta, normalización, desempeño e interrupción (figura 8.1).[12]

1. **La etapa de formación** es el paso inicial de la construcción de un grupo y consta de dos fases. Primero, las personas ingresan al grupo debido a la asignación de un trabajo (en el caso de un grupo formal) o debido a que desean obtener un beneficio (en un grupo informal). Una vez que las personas están reunidas se inicia la segunda fase de la etapa de formación, o sea la definición de los propósitos, la estructura y el liderazgo del grupo. Esta fase se caracteriza por la incertidumbre. Unos miembros analizan a los otros para determinar cuáles comportamientos son aceptables. Esta etapa termina cuando los integrantes empiezan a percibirse como parte del grupo.
2. **La etapa de la tormenta** es aquella en la que surge el conflicto dentro del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se resisten al control que éste impone a su individualidad. Decidir quién debe controlar al grupo también genera conflicto. Cuando termina esta etapa surge un liderazgo relativamente claro en el grupo y se logra un acuerdo o consenso en cuanto a su dirección.
3. **La etapa de normalización** se presenta cuando se desarrollan relaciones estrechas y el grupo se cohesiona gradualmente. Surge un fuerte sentimiento de identidad de grupo y camaradería. Esta fase termina cuando la estructura del grupo se consolida y el grupo asimila un conjunto común de expectativas que definen el comportamiento de sus miembros.

4. **La etapa de desempeño** se presenta cuando la estructura del grupo es totalmente aceptada y funcional. La energía deja de dirigirse a conocer y comprender a cada uno de los miembros y se enfoca en el desempeño de la tarea a realizar. El desempeño es la última etapa de desarrollo de los grupos permanentes de trabajo.
5. **La etapa de interrupción.** Los grupos temporales, como las comisiones, las fuerzas de tarea, los equipos y grupos similares que deben desempeñar una tarea limitada pasan por una quinta etapa. En ella el grupo se alista para la desbandada, es decir, para que cada miembro regrese a sus actividades normales en otras áreas. En este momento el grupo deja de existir. Lograr altos niveles de rendimiento en determinadas tareas es una de las prioridades de los conjuntos creados para mejorar actividades. Las respuestas de los miembros del grupo varían en esa fase: algunos quieren mejorar aún más, mientras otros se preocupan porque perderán la camaradería y la amistad que han encontrado en el grupo de trabajo.

Los defensores de este modelo dicen que el grupo se vuelve más eficaz a medida que pasa por las cuatro etapas de desarrollo; sin embargo, no explican cómo se consigue ser eficaz.

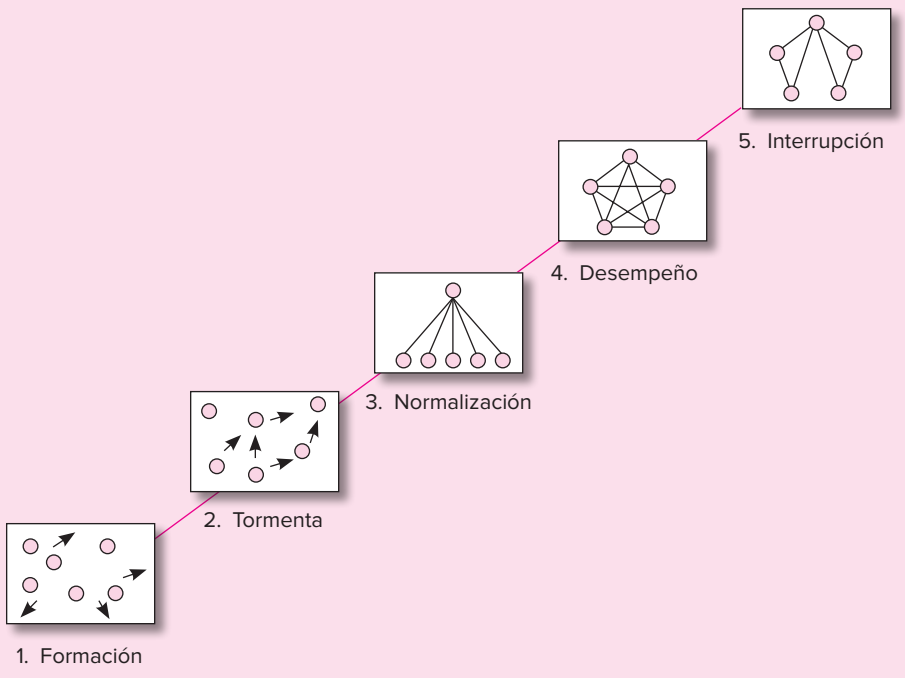
Mapa de la red social

Las relaciones entre los miembros definen los límites de un grupo. La sociometría es una técnica creada por Moreno para hacer mapas de redes sociales y analizar redes organizacionales.[14] Se trata de una herramienta analítica para estudiar las interacciones sociales. La sociometría busca evaluar quién le agrada o no a una persona y con quién le gustaría trabajar. Esta información se recaba por medio de cuestionarios y entrevistas. Por ejemplo, se puede preguntar a cada persona con quién le gustaría asociarse dentro de la organización para desempeñar su trabajo, o pedirle que mencione nombres de personas con quienes le gustaría pasar parte de su tiempo libre. Esta información es utilizada para crear un sociograma, es decir, un diagrama que utiliza mapas para representar gráficamente las interacciones preferidas que se han obtenido por medio de cuestionarios o entrevistas.

El sociograma sirve para analizar los siguientes tipos de grupos:[15]

1. **Las redes sociales,** que son los conjuntos de relaciones entre determinado conjunto de personas.
2. **Los conglomerados,** que son los grupos que existen dentro de las redes sociales.
3. **Los conglomerados prescritos,** que son los grupos formales determinados por la organización, como los departamentos, los equipos de trabajo, las fuerzas de tarea, las tripulaciones o los comités.
4. **Los conglomerados emergentes,** que son los grupos informales, transitorios y no oficiales.
5. **Las coaliciones,** que son conglomerados que se forman temporalmente para alcanzar determinados objetivos comunes.

El sociograma también permite identificar a ciertos integrantes:



• **Figura 8.1** Las cinco etapas de desarrollo de un grupo.[13]

- **Las estrellas** son las personas de la red que aparecen con mayor frecuencia en las relaciones o en las preferencias.
- **Los eslabones** son aquellas personas que, sin ser miembros de un conglomerado, establecen conexiones entre dos o más integrantes.
- **Los puentes** son miembros de un conglomerado que sirven de eslabones entre dos o más personas.
- **Los aislados** son individuos que no están conectados a la red social.
- **Los panelistas** son grupos informales, permanentes o fijos, que involucran amistad e identificación personal.

Las investigaciones sobre los grupos arrojan las siguientes conclusiones:

- Al parecer la rotación guarda cierta relación con los conglomerados emergentes.[16] Las personas que se ven como miembros de un conglomerado tienden a actuar en conjunto, es decir, permanecen en el empleo o lo dejan en grupo.
- Las fuertes relaciones interpersonales dentro de un grupo parecen estar relacionadas con niveles más bajos de conflicto.[17] Como los miembros de los conglomerados emergentes suelen interactuar más entre sí, suele haber menos conflictos entre ellos.
- Los resultados sugieren que las mujeres y los representantes de minorías tienden a formar coaliciones y paneles, y que es menos probable que se vuelvan puentes o elementos vinculantes, en comparación con sus colegas hombres de piel blanca.[18]

De vuelta al caso de apoyo:

El Banco Americano

María Alicia tiene dudas sobre los grupos informales que existen en su sucursal bancaria: ¿Quién forma parte de ellos? ¿Quiénes son sus líderes informales? ¿Cómo afectan estos grupos la comunicación en la sucursal? ¿Pueden crear conflictos? Por ello pidió a todos los trabajadores que respondieran un cuestionario, en el cual cada quien señalaría a las personas con las cuales le gustaría pasar más tiempo. A continuación escribió estas preferencias en un sociograma simplificado. Cada trabajador está representado por una letra. Cada signo de igual (=) indica quién escogió a quién. Las repeticiones indican que dos personas se escogieron mutuamente. Los cuatro grupos (conglomerados prescritos) son:

Cajas: trabajadores, A, B, C, D, E y F
Auxiliares administrativos: trabajadores G y H
Gerentes de crédito: trabajadores I, J y K.
Fuerza de tarea: trabajadores A, H e I.

Las preferencias personales son:

A = I, B = A, C = A, D = A, E = A, F = no respondió, G = H, H = G, I = J, K = J.

Con esta información, elabore un sociograma para ayudar a María Alicia a identificar los conglomerados emergentes y a manejar sus grupos.

Estructura del grupo

Los grupos de trabajo se caracterizan por tener una estructura que modela el comportamiento de sus miembros y permite explicar y prever en buena medida el comportamiento de los individuos, así como el desempeño grupal. Las principales variables estructurales de un grupo son: liderazgo formal, roles, normas, estatus del grupo, tamaño, composición y grado de cohesión. Veamos cada una:[19]

1. **El liderazgo formal.** En general, cada grupo tiene un líder, el cual es señalado formalmente por la organización y recibe distintos nombres (gerente, jefe, supervisor, encargado, líder de proyecto o coordinador de comisión). El líder formal desempeña una función muy importante en el grupo. Estudiaremos este aspecto en el capítulo dedicado al liderazgo.
2. **La función.** Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización. Muchas funciones son claras y definidas, ya sea por el conocimiento que la persona tiene de una tarea organizacional o proceso técnico, o porque se lo comunica el líder formal u otros miembros de la organización. Es necesario que cada persona cumpla su función para satisfacer las expectativas de su puesto. Una organización es un conjunto de funciones o actividades que se esperan de las personas, así como conjuntos de funciones que se superponen, formadas por personas que tienen ciertas expectativas sobre los demás. La organización no puede funcionar hasta que las personas que deben cumplir papeles específicos y realizar las actividades requeridas ocupen sus puestos correspondientes.
3. **El desempeño del papel.** Cada uno de los miembros del grupo desempeña la función específica que le ha atribuido la organización. No obstante, el cumplimiento de este papel está sujeto a infinidad de influencias, entre otras:
   a. **La identidad de la función** se refiere a las actitudes y los comportamientos de las personas, que deben ser consistentes con el papel asumido. Se trata de las explicaciones relativas a la función que recibe la persona (expectativa del papel) y a la manera en que ella interpreta las expectativas comunicadas, con la distorsión que se deriva del proceso de comunicación (papel percibido). Así, de acuerdo con su interpretación personal, el individuo hace lo que le fue solici-

tado. Las personas pueden cambiar rápidamente de papel cuando perciben que una situación y sus requisitos necesitan cambios. Lieberman cita el caso de un grupo de activistas sindicales que, una vez ascendidos a puestos de supervisión, no tardaron en abandonar sus posturas en favor del sindicato y apoyar a la empresa. Sin embargo, cuando la compañía tuvo dificultades financieras y los regresó a sus funciones anteriores, retomaron sus posturas prosindicales.[20]

b. **La percepción de la función** se refiere a la visión de la manera en que la persona debe actuar en determinada situación, y se basa en la interpretación de la manera en que cree que debe comportarse. Es la percepción que la persona tiene sobre el comportamiento que corresponde al papel que le ha sido asignado.

c. **La expectativa de la función** es la manera en que otros piensan que la persona debe reaccionar y comportarse en determinada situación, de acuerdo con la función que le ha sido asignada. El papel que se atribuye a las personas dentro del contexto en que actúan influye claramente en su comportamiento. Así, la función de juez sugiere dignidad y principios, mientras que la de técnico de fútbol señala que debe inspirar a sus jugadores. Así, un sacerdote que frecuenta bares será motivo de sorpresa. La expectativa de la función se deriva del contrato psicológico, que, como vimos, es un acuerdo tácito entre las personas y las organizaciones que da lugar a expectativas mutuas; es decir, aquello que la organización espera de la persona y viceversa.[21] El contrato psicológico define las expectativas del comportamiento que acompaña a cada función.[22]

d. **El conflicto de funciones** se deriva de las disonancias o contradicciones entre varios papeles que desempeña una persona. Cuando alguien se enfrenta a diferentes expectativas asociadas a las funciones que desempeña, surge un conflicto: la persona percibe que su compromiso con un papel puede dificultar o impedir el desempeño de otro.[23] En realidad, todas las personas enfrentan conflictos de funciones, los cuales producen tensión interna y frustración, y las reacciones pueden ser variadas. Una consiste en adoptar las reglas burocráticas, los reglamentos y los procedimientos que rigen las actividades de la organización. Otra sería redefinir la situación para hacerla congruente, negociar, posponer las medidas correctivas o renunciar.

Funciones informales[24]

Las funciones informales son sumamente variadas y volátiles. En un grupo los papeles informales pueden ser de:

a. **Contribuyente.** Es el miembro orientado hacia el trabajo. Proporciona datos y buena información técnica al grupo, siempre está preparado y empuja al grupo para que alcance los objetivos del alto rendimiento.
b. **Colaborador.** Es aquel que se concentra en mejorar y trata de mostrar a otros la misión, la visión y los objetivos. Por lo general es flexible y está abierto a nuevas ideas, desea trabajar más allá de la función asignada y quiere compartir las victorias con otros miembros.
c. **Comunicador.** Es el miembro orientado hacia las personas y los procesos; es excelente escuchando a otros, asume el papel de mediador de las participaciones, en la resolución de conflictos, la construcción de consensos, la realimentación y la creación de un ambiente agradable y positivo.
d. **Retador.** Es el miembro conocido por su entusiasmo y apertura, y por cuestionar los objetivos, los métodos y la ética del grupo. Con frecuencia no está de acuerdo con el líder o con la autoridad y fomenta la aceptación de riesgos.

4. **Las normas.** Todo grupo establece sus normas,[25] es decir, las pautas de comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros. Las normas especifican aquello que los miembros deben hacer o evitar en ciertas circunstancias y son medios que permiten influir en el comportamiento de las personas con un mínimo control externo. Los grupos definen o imponen normas para cada situación. Las normas son importantes por las siguientes razones:[26]

   a. **Facilitan la supervivencia de un grupo** porque aumentan sus posibilidades de éxito y protegen a sus miembros de la interferencia de otros individuos o grupos.
   b. **Aumentan la posibilidad de prever el comportamiento de sus miembros,** porque anticipan sus acciones y preparan reacciones adecuadas.
   c. **Reducen los problemas interpersonales embarazosos,** porque aseguran la satisfacción de los miembros y, en la medida de lo posible, evitan desencuentros entre personas.
   d. **Permiten que sus miembros expresen los valores centrales del grupo**. Las normas estimulan la expresión de los valores de un grupo, y su identidad diferenciada ayuda a consolidar y mantener al grupo.

   Hay cuatro tipos de normas grupales:[19]

   a. **Las normas que rigen la apariencia** aluden a la manera adecuada de vestir y de comportarse, a la actitud ante los demás y a la lealtad al grupo o a la organización.
   b. **Las normas que rigen el desempeño** se refieren a la ejecución del trabajo y a los resultados esperados, al esfuerzo que requiere cada tarea y a la cantidad de faltas o de retrasos. Son normas que afectan el de-

sempeño de las personas de acuerdo con sus habilidades y motivación.

c. **Las normas que rigen la organización social** son normas informales que rigen las interacciones sociales, definen amistades dentro y fuera del trabajo, con quién pasar el descanso, comer o practicar deportes.
d. **Las normas que rigen la asignación de recursos** detallan la distribución de insumos, tareas, herramientas e instrumentos de trabajo, ganancias, recompensas y remuneraciones entre los miembros del grupo. Estas normas pueden ser definidas por el grupo o por la organización.

Las normas del grupo tienden a producir conformidad, es decir, a que la persona modifique su comportamiento para ajustarse a las normas de un grupo y ser aceptada. Existen evidencias de que el grupo ejerce una fuerte presión para que cada individuo cambie sus actitudes a fin de ceñirse a las pautas grupales.[27] Las personas se someten a los dictados de los grupos a los cuales pertenecen o a los que quieren pertenecer. Los grupos que más atraen a las personas son los llamados grupos de referencia, o sea, aquellos a los que pertenecen o a los que desean pertenecer porque consideran que sus miembros son significativos o importantes.[27]

5. **El estatus.** Se refiere a la posición social que las personas atribuyen a un grupo o a los miembros de éste. A pesar de todos los esfuerzos para buscar la igualdad y evitar las diferencias sociales, la sociedad actual sigue estructurada con base en clases definidas y diferenciadas. Asimismo, dentro de cada grupo social, cada miembro tiene funciones, derechos y rituales que lo diferencian de los demás.
6. **El tamaño.** Éste influye en el comportamiento del grupo debido a las variables implicadas.[28] Existe evidencia de que los grupos pequeños realizan mejor las tareas. En cambio, los grupos más grandes obtienen mejores resultados cuando se trata de resolver problemas. Los grupos grandes, de unos 12 participantes, producen entradas más diversificadas. Si el objetivo es descubrir datos y hechos, los grupos grandes son más eficaces. Existe un concepto llamado holganza social, que se refiere a la tendencia de una persona a esforzarse menos cuando trabaja en grupo que cuando trabaja sola.[29] La holganza social es una sinergia negativa, es decir, el total es menor que la suma de las partes. Esto se contrapone a la idea de que la productividad de un grupo es igual o mayor a la suma de la productividad de los elementos que lo componen. La holganza social puede ser provocada por la percepción de que los demás miembros no están cumpliendo su papel. Si un miembro cree que sus colegas son flojos, puede tratar de restablecer el equilibrio reduciendo su propio esfuerzo. Esto tal vez se deba a que cuando la responsabilidad está repartida, deja de ser individual y solitaria en una actividad aislada y se vuelve solidaria en una actividad en grupo. Así, el trabajo colectivo debe ofrecer medios para identificar y recompensar los esfuerzos individuales.[30] No obstante, también se debe tomar en cuenta el aspecto cultural; es decir, si la cultura es individualista y dominada por el interés personal, como en Estados Unidos o Canadá, o colectivista, como en los países socialistas, donde los objetivos son lo más importante.
7. **La composición.** Alude a la combinación de conocimientos y competencias que los miembros aportan al grupo. Puede ser homogénea o heterogénea. Diversas investigaciones han demostrado que los grupos heterogéneos, integrados por personas diferentes en términos de personalidad, sexo, educación, especialización funcional y experiencia, poseen una mayor variedad de habilidades e información y por ello pueden ser más eficaces, sobre todo al realizar tareas cognitivas que demandan creatividad e innovación.[31] La diversidad reúne habilidades y competencias muy variadas, lo cual permite al grupo alcanzar más rápido sus objetivos. Aun cuando la diversidad incrementa el potencial de un grupo, también promueve el conflicto. Cuando el conflicto es bien administrado, estimula la creatividad y mejora la toma de decisiones. Por otra parte, las diferentes habilidades y competencias de los integrantes ayudan a producir más que si trabajaran individualmente, lo que produce sinergia positiva. Así, las ganancias del proceso superan las posibles pérdidas de la holganza social
8. **La cohesión.** Se refiere al grado de atracción que sienten los miembros entre sí y a su motivación para permanecer en el grupo.[32] La cohesión es importante porque está asociada a la productividad.[33] Se fortalece cuando los miembros del grupo pasan juntos una parte importante de su tiempo, cuando el tamaño del grupo es tan reducido que facilita la interacción o cuando éste sufre amenazas externas que llevan a sus elementos a cerrar filas (cuadro 8.2). Las investigaciones demuestran que la relación entre cohesión y productividad depende de las normas de desempeño que haya establecido el grupo. Si éstas son muy elevadas, como excelencia en resultados, alta calidad del trabajo y la cooperación con personas externas, un grupo cohesionado será más productivo que uno menos unido. Si las normas de desempeño son poco estrictas, el grupo cohesionado tendrá una productividad menor.

Para estimular la cohesión de un grupo se sugiere:[35]

a. Reducir su tamaño.
b. Alentar la concordancia con los objetivos del grupo.
c. Aumentar el tiempo que los miembros pasan juntos.
d. Aumentar el estatus del grupo y la dificultad percibida para ingresar a él.
e. Estimular la competencia con otros grupos.
f. Proporcionar recompensas al grupo, en lugar de dar premios individuales.
g. Aislar físicamente al grupo.

Cuadro 8.2 Factores que aumentan o disminuyen la cohesión de un grupo[34]

Aumento de cohesión grupal	Disminución de la cohesión de un grupo
Acuerdo sobre los objetivos del grupo	Desacuerdo sobre los objetivos
Frecuencia de las interacciones	Tamaño grande
Atractivo personal	Experiencias desagradables
Competencia entre grupos	Competencia dentro del grupo
Evaluación favorable	Predominio de uno o más miembros

De vuelta al caso de apoyo:

El Banco Americano

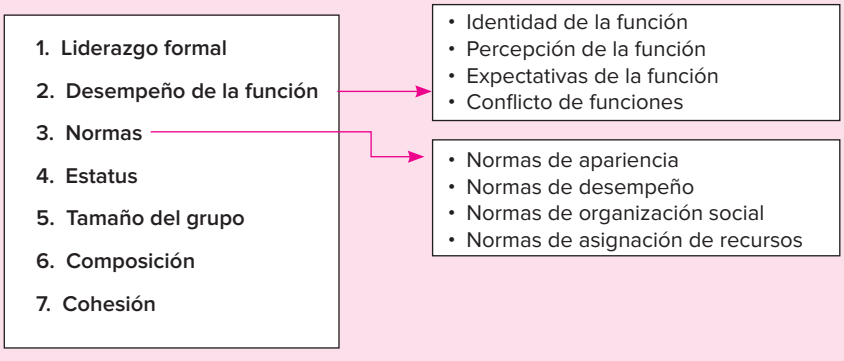
Como gerente de una de las principales sucursales del Banco Americano, María Alicia quiere incentivar el trabajo conjunto, facilitar la interacción entre personas, provocar debates, alentar la iniciativa y mejorar los servicios internos y externos. Para lograrlo tiene que aumentar la cohesión del grupo. ¿Cómo podría ayudarle usted?

Condiciones de la organización para trabajar en grupo

Un grupo de trabajo no existe en el vacío ni en el aislamiento total, sino que forma parte de una organización. El comportamiento de un grupo queda más claro cuando lo visualizamos como un subsistema integrado a un sistema mayor.[36]

Todo grupo está sujeto a la influencia de condiciones externas como las siguientes:[19]

1. **Estrategia de la organización.** Es definida por la directiva de la organización, que establece los objetivos globales y los medios para alcanzarlos. La estrategia puede estar orientada a la expansión de los negocios, a disminuir el tamaño de las operaciones, aumentar la participación de mercado, reducir costos, mejorar la calidad, etc. La estrategia de la organización influye en el poder de los diversos grupos de trabajo, ya sea por la asignación de recursos o por la importancia que se concede a distintas áreas.
2. **Estructura de autoridad.** Define quién depende de quién, quién toma decisiones y cuáles son aquellas que las personas o los grupos podrán tomar en forma autónoma. La estructura determina el lugar del grupo dentro de la jerarquía de la organización, quién es su líder formal y cuáles son las relaciones formales con otros grupos.
3. **Reglas formales.** Las organizaciones definen reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y directrices para estandarizar el comportamiento de sus miembros. Mientras más reglas formales imponga una organización a sus miembros, más congruente y previsible será el comportamiento de los integrantes de los grupos de trabajo. Sin embargo, esto implica una merma considerable a la libertad y la autonomía de las personas.
4. **Asignación de recursos.** Determina la manera en que el dinero, el tiempo, las materias primas y el equipo se distribuirán entre diversos grupos de acuerdo con las decisiones de la organización. Algunas disponen de abundantes recursos, lo que significa que los grupos contarán con equipo moderno e instalaciones adecuadas, mientras otras carecen de estas ventajas. Si la organización tiene recursos limitados, sus grupos de trabajo enfrentarán el mismo problema.



• **Figura 8.2** Aspectos de la estructura de un grupo.

5. **Procesos de selección de personal.** Dado que los miembros de un grupo cualquiera también son miembros de la organización, los criterios de selección de ésta determinarán las características de las personas que formarán parte de sus grupos de trabajo.
6. **Sistemas de evaluación del desempeño y de recompensas.** La organización define metas de desempeño que pueden ser específicas y ambiciosas. Como los grupos forman parte de un sistema mayor (la organización), el comportamiento de sus miembros está influido por la manera en que la organización evalúa el desempeño y las conductas que considera valiosas y dignas de recompensa.
7. **Cultura de la organización.** Define mediante normas los comportamientos aceptables e inaceptables. Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas y explícitas de la cultura corporativa para poder permanecer dentro de la organización.
8. **Condiciones físicas del trabajo.** Son las características del lugar de trabajo impuestas al grupo: instalaciones, distribución de espacios, la colocación del equipo, iluminación y comodidad. Estas características pueden facilitar u obstaculizar el trabajo y la interacción entre grupos.

Todas esas condiciones externas (condiciones organizacionales) pueden ayudar a la actuación de los grupos de trabajo en la organización o pueden limitarla. Una de las principales preocupaciones de las organizaciones modernas es crear un ambiente agradable y positivo para que los grupos de trabajo funcionen mejor.

De vuelta al caso de apoyo:

El Banco Americano

Además de aumentar la cohesión grupal, María Alicia pretende crear mejores condiciones organizacionales para incentivar a los grupos de trabajo de su sucursal bancaria. ¿Usted qué le sugeriría?

Eficiencia y eficacia de un grupo

¿Los grupos son más eficientes que las personas? Depende de los criterios que se utilicen para definir eficiencia y eficacia.

Desde el punto de vista de la eficiencia, los individuos casi siempre tienen ventaja sobre los grupos. La toma de decisiones en grupo consume más tiempo que la individual. La excepción se presenta cuando, para conseguir la misma cantidad de datos, el individuo tarda más en hacer investigaciones y hablar con otras personas. Los grupos pueden tener personas de distintas áreas y especialidades, lo que reduce el tiempo que tardan en reunir información. Los grupos son menos eficientes que los individuos en la toma de decisiones; por ello vale la pena preguntarse si lo que se gana en eficacia compensa lo que se pierde en eficiencia.

Desde el punto de vista de la eficacia, las decisiones en grupo ofrecen mayor exactitud. Las investigaciones revelan que, en general, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Si la eficacia se midiera en términos de rapidez, los individuos serían mejores, pero si se mide en términos de creatividad, los grupos son más eficaces. Además, si se mide el grado de aceptación de la solución escogida, el grupo también lleva la delantera.[37]

Pensamiento de grupo[38]

Una disfunción que se observa en grupos muy cohesionados es el llamado pensamiento de grupo, concepto desarrollado por Irving Janis, quien lo define como un "deterioro de la eficiencia mental, la conciencia y el juicio moral, debido a las presiones de un grupo". En esencia, el pensamiento de grupo se deriva de las presiones ejercidas sobre sus integrantes para crear conformidad y consenso. Los grupos logran el consenso, pero no hacen una evaluación realista de las opciones de acción derivadas de las decisiones y terminan por descartar aspectos que no son populares o que no tienen el respaldo de la mayoría. Los síntomas del pensamiento de grupo son los siguientes:

1. Una falsa idea de invulnerabilidad y un excesivo optimismo en la aceptación de riesgos.
2. Los razonamientos de los miembros del grupo pasan por alto ciertas precauciones.
3. Existe una creencia incuestionable en la moralidad inherente de un grupo. El grupo pasa por alto aspectos cuestionables de ética o moral.
4. La persona que se opone al grupo es estereotipada como débil, mal intencionada o estúpida.
5. Se ejerce presión directa sobre cada miembro acerca de los estereotipos. Los miembros leales no cuestionan la forma en que el grupo ve a las personas y las situaciones.
6. Existe autocensura ante cualquier desviación que se aparte del aparente consenso del grupo.
7. Hay una falsa idea de unanimidad. El silencio es interpretado como consentimiento.
8. Existen salvaguardas impuestas por el grupo para protegerse contra toda información adversa.

Para corregir el pensamiento de grupo lo mejor es reformular el trabajo e integrar la toma de decisiones con la resolución de problemas. A pesar de la falta de investigaciones al respecto, existe evidencia que demuestra que el pensamiento de grupo puede limitar a las personas y mutilar la creatividad y la innovación.

Toma de decisiones en grupo

Cada cabeza es un mundo, pero dos cabezas piensan mejor que una. Esta máxima también se aplica al trabajo en grupo. En muchas organizaciones, los grupos, equipos o comisio-

nes toman buena parte de las decisiones. Sin embargo, ¿las elecciones de los grupos son mejores que las individuales? Veamos los puntos fuertes y débiles de ambas.

Los puntos fuertes de la toma de decisiones en grupo son los siguientes:[19]

1. **Los grupos generan información y conocimientos más completos.** Permiten que haya mayor diversidad de insumos para la toma de decisiones, porque suman los conocimientos y las competencias de varias personas. La heterogeneidad produce una riqueza intelectual mucho mayor.
2. **Los grupos ofrecen puntos de vista mucho más diversos.** La variedad de las aportaciones de los participantes ofrece perspectivas más amplias y opciones más enriquecedoras para la toma de decisiones.
3. **Los grupos toman decisiones de mejor calidad.** En general, el desempeño de un grupo siempre supera al individual, aunque la persona sea muy competente.
4. **Los grupos facilitan que la solución sea aceptada.** Cuando los miembros participan en la toma de decisiones generalmente la apoyan e incentivan a los demás a aceptarla. Las decisiones impuestas por la cúpula suelen fracasar porque las personas no las aceptan como propias. La mejor manera de obtener aceptación y compromiso es propiciar la participación de las personas en las decisiones.

Los puntos débiles de la toma de decisiones grupales son los siguientes:[19]

1. **Consume más tiempo.** El proceso de la toma de decisiones en grupo lleva más tiempo que cuando un solo individuo toma la decisión.

   El grupo debe discutir hechos, encontrar opciones y buscar consenso acerca de la decisión, y eso tarda más.
2. **El grupo presiona para que haya conformidad.** Los miembros tal vez dejen de disentir explícitamente porque desean ser aceptados y valorados por el grupo. La conformidad provoca que los miembros acepten más rápido las decisiones del grupo.
3. **Una persona o un subgrupo pueden dominar la discusión.** En general, una coalición dominante suele definir las decisiones de un grupo. No obstante, si el equipo está compuesto por miembros poco capacitados y experimentados, su eficacia se verá bastante afectada.
4. **Las decisiones grupales no definen claramente las responsabilidades.** En la toma individual de decisiones, la responsabilidad de los resultados corresponde a una persona, pero en el proceso de grupo la responsabilidad es general y compartida, y es imposible atribuirla a un solo miembro.

La toma de decisiones en grupo es más común en aquellos que tienen una interacción directa, frente a frente, utilizando comunicación verbal y no verbal. No obstante, los participantes de esos grupos por lo general se censuran inconscientemente y presionan a los demás miembros para que acepten una sola opinión.

Existen algunas herramientas para reducir los problemas inherentes a la interacción de los grupos tradicionales:

1. **La lluvia de ideas** es una técnica que tiene por objeto superar las presiones que buscan la conformidad, las cuales dificultan el desarrollo de opciones creativas e innovadoras.[39] Las lluvias de ideas estimulan la búsqueda de alternativas sin críticas o restricciones. Una sesión de lluvia de ideas reúne a entre seis y 12 personas, seleccionadas en forma aleatoria. El líder expone el problema con claridad, de modo que todos los participantes lo entiendan. Por turno, cada participante presenta el mayor número posible de opciones sin hacer juicios de valor. No se permite criticar las ideas. Todas son registradas y anotadas para su posterior discusión y análisis. Como una idea estimula otra, se alienta a los participantes a pensar libremente, aun en lo que parezca imposible. Éste es sólo un proceso para generar ideas, sin importar su viabilidad, calidad o pertinencia.
2. **La técnica de grupo nominal** es un método para la toma de decisiones colectiva. Los miembros se reúnen para escoger una solución de manera sistemática, pero independiente. Esta técnica funciona así:
   a. Las personas se reúnen en grupo.
   b. Se expone el problema a todos los miembros.
   c. Cada miembro escribe sus ideas sobre el problema.
   d. Después de este método silencioso, cada miembro presenta su idea al grupo. No se permite discusión alguna hasta que el último miembro ha planteado su posición.
   e. El grupo discute las ideas presentadas para aclararlas y entenderlas.
   f. El grupo evalúa las ideas presentadas.
   g. Cada miembro califica las ideas presentadas.
   h. La idea que recibe el mayor número de votos será la decisión del grupo.

   La ventaja principal de esta técnica es que permite que el grupo se reúna formalmente sin restringir el pensamiento independiente, como ocurre con un grupo de interacción.
3. **Junta electrónica.** Es una mezcla de la técnica de grupo nominal con tecnología de la información.[40] Se le puede llamar técnica de grupo apoyada por computadora o junta virtual. Con la tecnología disponible, hasta 50 personas se pueden sentar a una mesa en forma de herradura, cada una con una computadora. Los miembros también pueden estar ante sus terminales en lugares distantes. Se hacen preguntas y los participantes escriben las respuestas en sus computadoras. Los comentarios y votos individuales aparecen en una pantalla de proyección colocada en la sala o en el monitor de cada

participante. Las ventajas de este método son anonimato, honestidad, productividad, velocidad y bajo costo.

Decisiones en grupo

Muchas empresas que administran fondos de inversión utilizan las decisiones en grupo para comprar y vender acciones. United Asset Management tiene ocho coadministradores de fondos que se reúnen todos los días para discutir, evaluar y decidir qué acciones de su cartera comprar o vender. La reunión puede ser física o virtual. Cada coadministrador tiene derecho a un voto y se necesitan cinco votos para que el grupo tome una decisión de compra o venta. Cada coadministrador es un especialista en un sector de la economía (energía, comunicaciones, ventas al menudeo, finanzas, etc.).

Este método parece funcionar mejor que la decisión individual, pues la diversidad de puntos de vista genera decisiones de mejor calidad.

Sin embargo, lo importante es transformar a los grupos en verdaderos equipos integrados y de alto desempeño. Las diferencias entre los grupos y los equipos son verdaderamente relevantes e importantes.

Redes sociales

Una red social es una estructura compuesta por personas, grupos u organizaciones (designadas por nodos) que están conectadas por uno o varios tipos de relaciones (de amistad, familiares, comerciales, sexuales, etc.) que comparten conocimientos, intereses, prestigio o creencias. El análisis de una red social se enfoca en las relaciones sociales en función de la teoría de las redes (*network theory*) basándose en nodos (*nodes*), o sea los actores individuales que forman la red, y lazos (*ties*), es decir, las relaciones que unen a los actores. La red social se puede presentar en diferentes niveles, los cuales van desde el de estructuras familiares, organizaciones (interacción entre organizaciones), y hasta el de países (redes políticas), y éstos permiten analizar el modo en que los diferentes actores desempeñan sus actividades. La red forma un mapa (diagrama o gráfica) en el cual aparecen todos los vínculos relevantes entre los nodos (representados por puntos) y los vínculos (representados por líneas). La complejidad de los diagramas varía en función de la densidad de los nodos y de los vínculos.

Es sabido que los grupos son los pilares de la sociedad y que existen sistemas sociales más abiertos que están limitados por menos fronteras, mismos que van desde las comunidades no locales hasta las relaciones por medio de sitios *web*. En lugar de tratar a los individuos (personas, organizaciones, estados) como unidades discretas del análisis es mejor enfocarse en la estructura de los vínculos que afectan a los individuos y sus relaciones. El análisis de las redes, en lugar de analizar las normas de socialización que determinan el comportamiento, se enfoca en la estructura y la composición de los vínculos que afectan esas normas.

Las métricas principales de una red social son:

1. **Centralidad:** la medida que indica el poder social de un nodo en función de sus conexiones en la red. La centralidad depende de tres aspectos:
   a. **La pertenencia:** la extensión en la que un nodo está ligado a otros nodos de la red. Demuestra el grado de centralidad en relación con los nodos vecinos y refleja el número de actores que conecta indirectamente por medio de sus vínculos directos.
   b. **La proximidad:** el grado en que un individuo está cerca de otros en una red social (directa o indirectamente). Refleja la habilidad para acceder a información de los demás miembros de la red.
   c. **El grado:** significa el número de vínculos con otros actores de la red.
2. **Centralización:** la diferencia entre el número de vínculos que corresponde a cada nodo dividido entre la suma máxima posible de diferencias. Una red centralizada posee vínculos alrededor de uno o unos pocos nodos, mientras que una red descentralizada presenta muchos vínculos dispersados entre varios nodos.
3. **Cohesión:** el grado en que los actores están conectados directamente entre sí y forman círculos sociales.
4. **Cohesión estructural:** el número mínimo de miembros que, si son removidos de un grupo, pueden desconectar al grupo.[42]
5. **Coeficiente del racimo (*cluster*):** la medida en que dos o más actores de un nodo están estrechamente asociados entre sí. Un coeficiente elevado indica una fuerte agrupación de los actores.

Medios sociales

Las plataformas de los medios sociales se están ampliando más cada vez y se van volviendo parte integral de la vida de las personas que interactúan por medio de proveedores como Facebook, Twitter, Orkut, etc. Asimismo, forman parte integral del sistema de comunicación de la mayor parte de las organizaciones que recurren a la TI para utilizar plataformas basadas en aplicaciones de CRM (*Customer Relationship Management*), las cuales ofrecen enormes facilidades a un costo extremadamente bajo.[41]

Teoría de los seis grados de separación

En su libro sobre la era conectada en la que vivimos, Duncan Watts (n. 1971), investigador de Microsoft Research, asegura que es posible tener acceso a cualquier persona del planeta con sólo seis saltos.[43] De tal modo, si un individuo conoce a una media de 100 personas, entre amigos, familiares y

compañeros de trabajo o escuela, y si cada una de ellas se relaciona con 100 personas, puede mandar un recado a 10 000 personas con sólo solicitar a cada amigo que pase su mensaje a sus amigos. Esas 10 000 serían contactos de segundo nivel que el individuo no conoce, pero que puede conocer fácilmente si pide a sus amigos que los presenten, sea para ocupar un cargo o para efectuar una compra. Si los 100 amigos de cada persona son amigos comunes en las redes sociales, el número de contactos de segundo nivel será significativamente menor frente a los conocidos anteriores. No obstante, si esos 10 000 conocen a otros 100, la red se ampliaría a 1 000 000 de personas en un cuarto nivel, a 10 000 000 000 en un quinto nivel y, asómbrese, a 1 000 000 000 000 en un sexto nivel. En seis pasos y con las tecnologías disponibles, el individuo podría enviar un mensaje a cualquier persona del planeta. Claro que tantos más pasos cuanto más amplia será la conexión entre los dos individuos y más difícil la comunicación. Internet eliminó algunas de esas barreras al facilitar la posibilidad de crear verdaderas redes sociales de extensión mundial, incluso más en segmentos de profesionales, artistas, amigos, intereses comunes, etc. Ésta es la visión del "mundo pequeño" en el cual vivimos y de la red global de conexiones.

La premisa de esta teoría (también llamada fenómeno del mundo pequeño) es que existe una relación directa entre las personas del mundo en función de una cadena de relaciones de hasta seis contactos que intermedian entre una persona y otras, aun cuando vivan en lados opuestos del mundo.[44] Esto indica el volumen de conexiones entre las personas que existen en todo el mundo. Todos estamos conectados a cualquier otra persona del planeta a partir de otras seis personas. Debemos tener en cuenta este aspecto.

Resumen

Este capítulo analizó el CO desde la perspectiva de los grupos, los cuales han adquirido cada vez más importancia en el desempeño de las organizaciones. Éstas han empezado a abandonar sus estructuras tradicionales y a utilizar equipos de alto desempeño para ser más ágiles y flexibles. El grupo es una importante unidad de análisis en el estudio del CO. Un grupo es un conjunto de personas que buscan alguna compensación al trabajar en conjunto. La dinámica de grupos trata de explicar su formación y desarrollo. Existen grupos formales e informales. Los primeros, entre ellos los grupos de mando, de tarea y los temporales, son designados oficialmente por las organizaciones, al contrario de los informales, como los grupos primarios, de interés, de amistad y las alianzas, que surgen en forma espontánea a partir de las relaciones informales entre miembros de la organización. En general, un grupo pasa por cinco etapas de desarrollo: formación, tormenta, normalización, desempeño e interrupción. Los mapas y las redes sociales son temas de la sociometría, que utiliza sociogramas para analizar la dinámica de los grupos. La estructura de un grupo está formada por las siguientes variables: liderazgo formal, desempeño de la función (que depende de la percepción del papel, su expectativa y conflicto), normas, estatus, tamaño, composición y grado de cohesión. El comportamiento de un grupo depende del contexto de la organización: estrategia, estructura de autoridad, reglas formales, asignación de recursos, procesos de selección de personal, sistemas de evaluación del desempeño y recompensas, cultura organizacional y condiciones físicas de trabajo. El grupo puede ser evaluado en términos de eficiencia (procesos grupales) y de eficacia (consecución de resultados y objetivos). La toma de decisiones en grupo ofrece ventajas y desventajas. Para mejorarla se pueden utilizar herramientas como las lluvias de ideas, la técnica de grupo nominal y las juntas electrónicas. Los equipos son más completos que los grupos porque sus características son más integrales y dinámicas.

Preguntas

1. ¿Qué es la perspectiva intermedia del CO?
2. Presente un concepto de grupo.
3. Explique la dinámica de grupo.
4. ¿Cuáles son los tipos de grupos?
5. Defina los grupos de mando.
6. Defina los grupos de tarea.
7. Defina los grupos temporales.
8. Defina los grupos primarios.
9. Defina los grupos de interés.
10. Defina los grupos de amistad.
11. Defina las coaliciones.
12. Explique las etapas de desarrollo de un grupo.
13. ¿Qué es un mapa de red social?
14. ¿Qué es un sociograma?
15. ¿Cuáles son los aspectos que incluye el sociograma?
16. ¿Cuáles son las principales variables relacionadas con la estructura de un grupo? Explíquelas.
17. ¿Qué es desempeñar una función, la identidad con el papel, su percepción y la expectativa?
18. ¿Cuáles son las funciones informales?
19. Explique las normas de un grupo y por qué son importantes.
20. Comente los tipos de normas.
21. Explique el estatus.
22. ¿Por qué el tamaño de un grupo influye en su comportamiento?
23. Comente las condiciones organizacionales para el trabajo en grupo.
24. ¿Cómo afecta la estrategia organizacional el comportamiento de un grupo?
25. ¿Cómo afectan los procesos de selección el comportamiento de un grupo?
26. ¿Cómo afecta la cultura organizacional el comportamiento de un grupo?
27. Explique en qué consisten la eficiencia y la eficacia de un grupo.
28. ¿Qué quiere decir pensamiento de grupo?

29. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la toma de decisiones en grupo?
30. ¿Cuáles son los puntos débiles de la toma de decisiones en grupo?
31. ¿Qué herramientas ayudan a reducir los problemas inherentes a los grupos?
32. ¿Qué es una junta electrónica?

Referencias bibliográficas

1. John M. Ivancevich y M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Burr Ridge, EU, Ill., 1993, p. 286.
2. Bernard M. Bass, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper and Row, Nueva York, 1960, p. 39.
3. G. C. Homans, *The Human Group*, Harcourt, Brace and World, Nueva York, 1950, p. 1.
4. M. E. Shaw, *Group Dynamics*, McGraw-Hill, Nueva York, 1971.
5. J. W. McDavid y M. Harari, *Social Psychology: Individuals, Groups, Societies*, Harper and Row, Nueva York, 1968, p. 237.
6. James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., "Organizations: Behavior, Structure, Processes", *Business Publications*, Inc., Dallas, Texas, 1976, p. 163.
7. Fred Luthans, *Organizational Behavior,* McGraw-Hill/Irwin, Nueva York, 2002, p. 464.
8. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 1, marzo de 1988, pp. 9-41.
9. A. Seers y S. Woodruff, "Temporal Pacing in Task Forces: Group Development or Deadline Pressure?", *Journal of Management*, v. 23, n. 2, 1997, pp. 169-187.
10. R. Gulati, "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 4, 1995, pp. 619-652.
11. W. B. Stevenson, J. L. Pearce y L. Porter, "The Concept of Coalition in Organization Theory and Research", *Academy of Management Review*, v. 10, n. 6, abril de 1985, pp. 256-268.
12. B. W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups", *Psychological Bulletin*, v. 63, n. 6, junio de 1965, pp. 384-399.
13. B. W Tuckman, y M. C. Jensen, "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, v. 12, n. 3, diciembre de 1977, pp. 419-427.
14. Jacob L. Moreno, "Contribution of Sociometry to Research Methodology in Sociology", *American Sociological Review*, v. 12, n. 3, junio de 1947, pp. 287-292.
15. N. M. Tichy, M. L. Tushman y C. Fonbrum, "Social Network Analysis for Organizations", *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, octubre de 1979, pp. 507-519.
16. D. Krachhardt y L. W. Porter, "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks", *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 1, febrero de 1986, pp. 50-55.
17. R. E. Nelson, "The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations", *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 2, junio de 1989, pp. 377-401.
18. H. Ibarra, "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework", *Academy of Management Journal*, v. 18, n. 1, enero de 1993, pp. 56-87.
19. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice-Hall, São Paulo, 2002, p. 220.
20. S. Lieberman, "The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants", *Human Relations*, v. 9, n. 4, noviembre de 1956, pp. 385-402.
21. D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publ., Thousand Oaks, CA, 1995.
22. Edgard H. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 24.
23. M. F. Peterson, P. B. Smith, A. Akande, *et al.,* "Role Conflict, Ambiguity and Overload: A 21-Nation Study", *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 2, abril de 1995, pp. 429-452.
24. G. M. Parker, *Team Players and Teamwork*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1991, pp. 63-64.
25. J. Richard Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", en Marvin D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1992, pp. 235-250.
26. D. C. Fieldman, "The Development and Enforcement of Group Norms", *Academy of Management Journal*, v. 9, n. 1, enero de 1984, pp. 47-53.
27. C. A. Kiesler y S. B. Kiesler, *Conformity*, Addison-Wesley Publ., Reading MA, 1969.
28. A. P. Hare, *Handbook of Small Group Research*, Free Press, Nueva York, 1976.
29. D. R. Comer, "A Model of Social Loafing in Real Work Groups", *Human Relations*, v. 48, n. 6, junio de 1995, pp. 647-667.
30. S. G. Harkins, y K. Szymanski, "Social Loafing and Group Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 56, n. 6, diciembre de 1989, pp. 934-941.
31. R. A. Guzzo y G. P. Shea, "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1992, pp. 288-290.
32. J. Keyton y J. Springston, "Redefining Cohesiveness in Groups", *Small Group Research*, v. 21, n. 2, mayo de 1990, pp. 234-254.
33. C. R. Evans y K. L. Dion, "Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis", *Small Group Research*, v. 22, n. 2, mayo de 1991, pp. 175-186.
34. J. L. Gibson, J. M. Ivancevich y J. H. Donnelly, Jr., *Organizations*, Irwin, Burr Ridge, Ill., 1994, p. 323.
35. Andrew D. Szilagyi, Jr. y Mark J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, Scott, Foresman/Little, Brown, Glenview, Ill., 1990, pp. 282-283.
36. F. Friedlander, "The Ecology of Work Groups", en J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1987, pp. 315-342.
37. W. C. Swap and Associates*, Group Decision Making*, Sage Publ., Newbury Park, CA, 1984.
38. Irving L. Janis, *Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston MA, 1982, pp. 174-175.
39. A. F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Scribner, Nueva York, 1963.
40. A. R. Dennis y J. S. Valacich, "Computer Brainstorms: More Heads Are Better Than One", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, pp. 531-537.

41. Mark Newman, Barbasi Albert-Lazlo, Duncan J. Watts, *The Structure an Dynamics of Networks*, Princeton: Princeton University Press, 2006.
42. J. Moody, D. R. White, "Structural Cohesion and Embeddedness: a Hierarchical Concept of Social Groups", *American Sociological Review*, v. 68, n. 1, 2003, pp. 103-127.
43. Duncan J. Watts, *Six degrees: the science of a connected age*, Norton and Co., Nueva York, 2003.
44. Duncan J. Watts, "Network, Dinamics, and the Small-world Phenomenon", *American Journal of Sociology*, v. 105, n. 2, 1999, pp. 493-527.

CAPÍTULO 9

Equipos y facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*)

Objetivos de aprendizaje

- Presentar un moderno concepto de los equipos en las organizaciones.
- Definir el concepto de equipo y sus características.
- Explicar el facultamiento en la toma de decisiones y sus aplicaciones prácticas.
- Presentar los nuevos conceptos de los equipos de alto desempeño y sus prácticas.

Caso de apoyo:

El Banco Americano

María Alicia Pontes trabaja desde hace varios años en el Banco Americano. El año pasado fue nombrada gerente de una de las sucursales más grandes. María Alicia conoce muy bien los grupos de trabajo de su sucursal. Los empleados de las cajas forman un grupo, los gerentes de crédito forman otro y el personal de apoyo administrativo uno más. Ella acaba de formar un cuarto grupo para que opere como una fuerza de tarea que sugiera opciones para mejorar el servicio al cliente. ¿Habrá sido una buena idea?

Durante varias décadas seguidas, las organizaciones fueron organizadas a partir de órganos fijos y definitivos, por ejemplo como divisiones, departamentos, secciones, etcétera. En un sentido, una organización moderna inmutable y hecha para durar una eternidad, como si el mundo de los negocios no cambiara a su alrededor. La idea era especializar a cada órgano a efecto de que fuera lo más eficiente posible para alcanzar sus propios objetivos, reunir a los especialistas en una sola área y aprovecharlo como medio para unir fuerzas y obtener mayor productividad de las personas. En la realidad, ese sistema entraña varias ventajas porque reúne a los especialistas en una sola área y, en cierta medida, aumentó la posibilidad de alcanzar los objetivos departamentales por medio de una mejor coordinación interdepartamental. Sin embargo, la coordinación interdepartamental fue olvidada con la esperanza de que el nivel interdepartamental superior, o sea los jefes, se ocupasen de la coordinación con los demás departamentos. Esto no siempre sucedía así porque los jefes estaban enteramente concentrados en el funcionamiento interno de sus departamentos y no tenían tiempo ni interés por cuidar a los otros. Los departamentos se encerraron en sí mismos, con una fuerte orientación interna, y se convirtieron en verdaderos feudos aislados y autónomos. Las comunicaciones internas casi siempre se volvieron frágiles y los objetivos globales de la organización pasaron a un lugar secundario frente a los departamentales.

Fue hasta las décadas finales del siglo XX, con los profundos cambios en el ambiente externo de las organizaciones, que el sistema organizacional tradicional tuvo que pasar por una verdadera carpintería interna. Para ser competitivas en un mundo cambiante, las organizaciones deben cambiar, y cambiar con rapidez. Con el intenso movimiento generado por la reingeniería, las organizaciones acentuaron la necesidad de reducir niveles organizacionales y de flexibilizar sus estructuras, las cuales hasta entonces estaban infladas y eran

demasiado pesadas. Los órganos, que entonces eran fijos y definitivos, debían ser móviles y cambiantes para poder acompañar los cambios ambientales y adaptarse.

Diferencias entre grupos y equipos

La palabra equipo no es nueva en las organizaciones. El concepto de espíritu de equipo ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas en las empresas japonesas en la década de 1950 y alrededor de 1980 en Estados Unidos, con base en las siguientes ideas:[1]

1. Muchas organizaciones utilizan equipos de proyectos, formados por gerentes y trabajadores profesionales que trabajan juntos durante un periodo definido, el cual se puede extender.
2. La gran mayoría utiliza equipos que funcionan en forma paralela a la estructura organizacional convencional.
3. La mayoría dispone de equipos permanentes de trabajo con unidades autosuficientes y responsables de ciertos productos o servicios.

En su época, la utilización de equipos en las organizaciones (en los modelos actuales) era muy estricta. Durante mucho tiempo los términos "equipo" y "grupo" se han utilizado equivocadamente en forma indistinta. Existen diferencias entre estos dos conceptos, sobre todo en cuanto a resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.[2]

Las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos son las siguientes:[2]

1. El grupo de trabajo tiene un solo líder muy fuerte, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo que son compartidas.
2. El grupo de trabajo tiene una responsabilidad individualizada, mientras que el equipo tiene una responsabilidad individual y colectiva.
3. El propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización, mientras que el equipo tiene un propósito específico.
4. El grupo de trabajo genera productos individualizados, mientras que el equipo crea productos colectivos.
5. El grupo de trabajo promueve reuniones eficientes, mientras que el equipo fomenta reuniones abiertas y constantes, dirigidas a la resolución de problemas.
6. El grupo de trabajo mide la eficacia con indicadores indirectos, como el desempeño financiero de los negocios globales, mientras el equipo lo mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
7. El grupo de trabajo discute, decide y delega, mientras el equipo discute, decide y hace el trabajo.

La diferencia entre el grupo de trabajo y el equipo es la misma que hay entre una casa y un departamento, entre una ciudad y una comunidad, entre un barrio y una vecindad. Las principales diferencias son:[3]

1. Los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes. El principal secreto del equipo es que su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), lo que no se observa en el grupo. El grupo suma en tanto que el equipo multiplica resultados.
2. Los equipos se basan en relaciones afectivas y emocionales y en conexiones personales entre los miembros. Implican diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, críticas y acuerdos, confianza y aceptación de riesgos para crear algo único y más grande que aquello que podría lograrse mediante la unión de piezas individuales. En los grupos, el poder generalmente se distribuye en forma jerárquica y las decisiones las toma un pequeño círculo de individuos a quienes se les otorga poder y responsabilidad. Los grupos dependen en gran medida de sus líderes, quienes tienen capacidad para presionar, reaccionar y manipular a otros.
3. Los equipos no necesitan reaccionar ni presionar a sus miembros ni requieren su lealtad. Las directrices generales fluyen automáticamente por medio de la identificación y la integración de la visión, los objetivos y las estrategias. Los equipos no recurren a la subordinación, el miedo o la obediencia. Están fundados en la interdependencia, la confianza en sí mismos y la realimentación crítica. No valoran la uniformidad ni la obediencia al líder, sino la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso y definir un rumbo común. Eso no se encuentra en los grupos.
4. Los equipos se caracterizan por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo. La capacidad de actuar en conjunto es lo que hace poderosos a los equipos. Éstos van constituyendo gradualmente unidades de energía organizacional, la cual integran estratégicamente en redes para que sus miembros abandonen comportamientos excesivamente competitivos e individualistas, orientados a sacar provecho de la ausencia de restricciones sociales. Eso tampoco se encuentra en los grupos.
5. Las organizaciones democráticas son el mejor entorno para que florezcan los equipos exitosos. Éstos requieren un contexto que incluya valores, ética e integridad, redes de asociación y procesos de colaboración abiertos, así como sistemas complejos de autocorrección, además de un liderazgo democrático y comprometido. Participar en un equipo no significa abandonar la indivi-

dualidad ni los propios puntos de vista, sino contribuir para mejorar los productos, los procesos y las relaciones. Eso tampoco se encuentra en los grupos.

En resumen: todo equipo es un grupo, pero ningún grupo es un equipo. En el fondo, el equipo es un grupo supermejorado, un tipo especial de grupo. Además, es necesario recordar que:[4]

1. Los miembros de los equipos son sumamente interdependientes y casi siempre están interligados por una interdependencia incluyente.
2. Los equipos se forman a partir de su agrupación por el flujo del trabajo, haciendo que sus miembros sean responsables de desempeñar diversas funciones.
3. Características como el conocimiento, las habilidades y la competencia no están distribuidas de forma igual entre los miembros del equipo en virtud de sus antecedentes, entrenamiento, talentos y acceso a recursos. Todas esas diferencias interfuncionales son importantes para el trabajo integrado del equipo. En general, entre todos los miembros de un equipo de excelencia reúnen el arsenal completo de conocimientos, habilidades y competencias necesarios para el trabajo integral.

Conceptos de equipo

- El equipo de trabajo genera energía positiva por medio del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales.[1]
- Un equipo es un conjunto de dos o más individuos distintos que interactúan de forma independiente y se adaptan para alcanzar objetivos específicos que comparten y valoran.[2]
- Un equipo es un compuesto de dos o más personas que interactúan entre sí y que influyen una en la otra en función de un propósito común.[3]
- Un equipo de trabajo es un proceso en el cual las personas trabajan juntas en grupo para alcanzar objetivos comunes.[4]
- Un equipo es un número pequeño de personas dotadas de habilidades complementarias que trabajan para alcanzar objetivos comunes compartiendo entre ellas la responsabilidad.[5]
- Un equipo es un grupo de personas comprometido con el propósito común de perseguir objetivos de desempeño que abordan con responsabilidad recíproca.[6]
- Un equipo es un grupo de participantes provenientes de varios departamentos que se reúnen con regularidad para resolver problemas de interés común. Es una unidad de dos o más personas que interactúan y coordinan su trabajo para alcanzar un objetivo específico.[7]
- El desempeño de un equipo incluye tanto resultados individuales como grupales, los cuales son llamados productos del trabajo colectivo. Un producto del trabajo colectivo es uno para el cual dos o más miembros deben trabajar juntos y que refleja la contribución conjunta de los miembros del equipo.[8]

Etapas de desarrollo de los equipos

Los equipos no nacen rápido y terminados. Deben pasar por varias etapas de desarrollo para llegar al nivel de excelencia. Eso significa que sus miembros deben pasar por un largo aprendizaje para integrarse unos con otros.

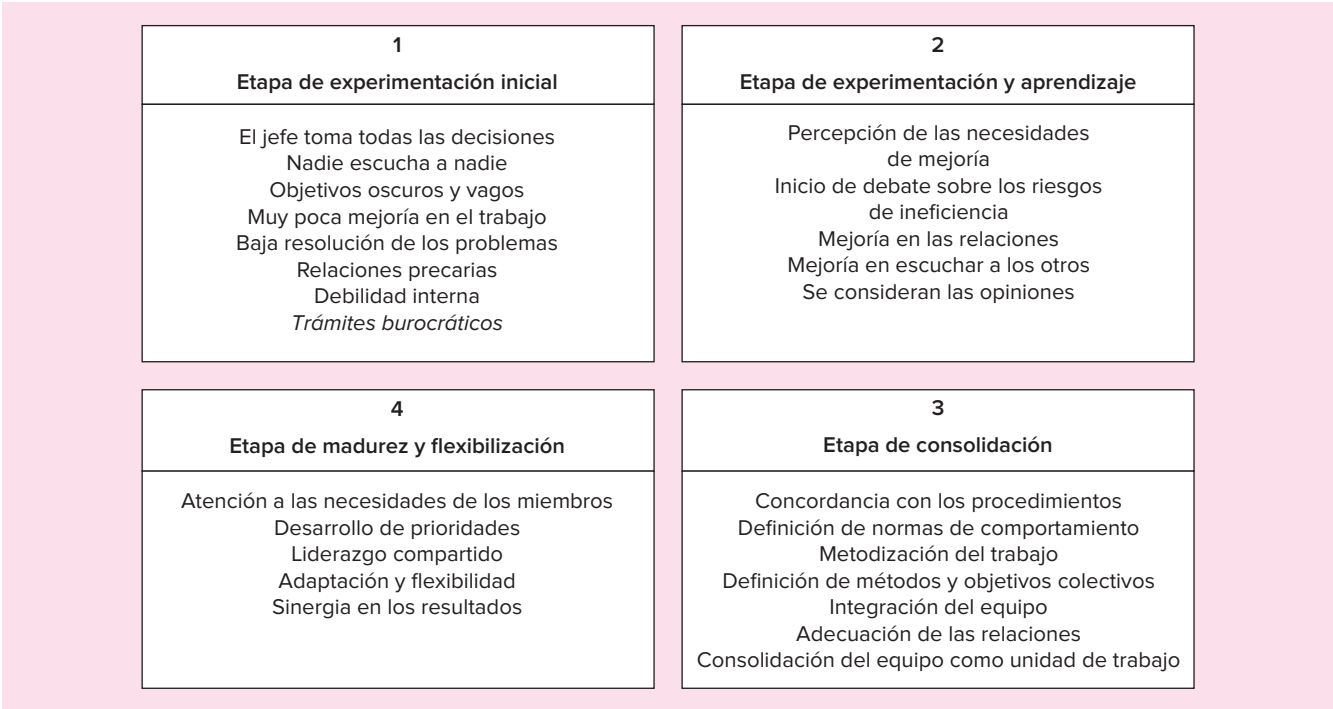
Para efectos didácticos, los equipos pasan por cuatro etapas en su desarrollo a lo largo del tiempo.[5]

1. Etapa de experimentación inicial.
2. Etapa de experimentación y aprendizaje.
3. Etapa de consolidación.
4. Etapa de madurez y flexibilización.

La figura 9.1 presenta las características de cada una de las etapas de desarrollo de los equipos.

Las etapas de desarrollo de un equipo pueden ser mejoradas, intensificadas y aceleradas gradualmente por medio de las acciones siguientes:

1. Acciones para el desarrollo en la primera etapa.
   a. Brindar más sostén y apoyo por medio del liderazgo y el *coaching*.
   b. Desarrollar más apertura en las relaciones entre los miembros.
   c. Facilitar ejercicios para que cada uno de los miembros conozca a los otros.
   d. Estimular el conocimiento de sí mismo de cada uno de los miembros.
   e. Incentivar que se compartan preocupaciones y problemas.
   f. Fomentar la evaluación de las fortalezas y las debilidades individuales.
   g. Hacer que sean agradables las actividades del equipo.
2. Acciones para el desarrollo en la segunda etapa:
   a. Brindar más sostén y apoyo al equipo.
   b. Fomentar mayor apertura en sus relaciones.
   c. Construir puentes y conexiones entre los individuos.
   d. Buscar oportunidades para la experimentación y las tentativas para cambiar.
   e. Sacar los conflictos a la superficie y analizarlos con objetividad.
   f. Cuestionar los métodos de solución de problemas y la toma de decisiones colectivos.
   g. Buscar una base común de apoyo.
   h. Alentar a los miembros a presentar sus quejas.
3. Acciones para el desarrollo en la tercera etapa:
   a. Brindar menos sostén y apoyo al equipo. Soltarlo ligeramente.
   b. Desarrollar habilidades para la solución colectiva de problemas.


1
Etapa de experimentación inicial
El jefe toma todas las decisiones
Nadie escucha a nadie
Objetivos oscuros y vagos
Muy poca mejoría en el trabajo
Baja resolución de los problemas
Relaciones precarias
Debilidad interna
Trámites burocráticos
2
Etapa de experimentación y aprendizaje
Percepción de las necesidades de mejoría
Inicio de debate sobre los riesgos de ineficiencia
Mejoría en las relaciones
Mejoría en escuchar a los otros
Se consideran las opiniones
4
Etapa de madurez y flexibilización
Atención a las necesidades de los miembros
Desarrollo de prioridades
Liderazgo compartido
Adaptación y flexibilidad
Sinergia en los resultados
3
Etapa de consolidación
Concordancia con los procedimientos
Definición de normas de comportamiento
Metodización del trabajo
Definición de métodos y objetivos colectivos
Integración del equipo
Adecuación de las relaciones
Consolidación del equipo como unidad de trabajo

• **Figura 9.1** Etapas de desarrollo de un equipo.

c. Desarrollar habilidades para la toma de decisiones colectiva.
d. Alentar a los miembros a compartir fuerzas.
e. Desarrollar la capacidad del equipo para compensar las flaquezas individuales.
f. Esclarecer metas y objetivos.
g. Revisar el desempeño colectivo con regularidad y planear mejoras.
h. Marcar goles y celebrar éxitos.

4. Acciones para el desarrollo en la cuarta etapa:
a. Brindar un mínimo de sostén y apoyo al equipo. Soltar al equipo.
b. Experimentar el liderazgo compartido.
c. Construir puentes con otros equipos.
d. Fomentar el cambio en virtud de lo que necesiten las actividades.
e. Esclarecer valores.
f. Considerar posibilidades para agregar valor a la organización.
g. Propiciar la comunicación informal.
h. Contraatacar el aislamiento de los miembros.
i. Intensificar metas y objetivos poniendo énfasis en resultados concretos.
j. Exponer el desempeño del equipo a la evaluación externa.
k. Marcar goles y celebrar éxitos.
l. Reconocer y festejar el buen desempeño individual y el colectivo.

Un equipo puede abreviar estas etapas de su desarrollo o incluso saltarlas dependiendo del grado de entrega e implicación de sus miembros.

Tipos de equipos

Existen varios tipos de equipo (figura 9.2). Los principales tipos de equipos son los siguientes:

1. **Equipos funcionales cruzados.** Al optar por diseños organizacionales horizontales y reconocer las fallas de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia los equipos funcionales cruzados, los cuales están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. En general, están sujetos a dos criterios: uno interno (el del equipo) y otro externo (el de la organización). Existen cinco pasos indispensables para mejorar su dinámica:[6]
a. Escoger y seleccionar cuidadosamente a sus miembros.
b. Definir con claridad el propósito del equipo.
c. Asegurarse de que cada miembro comprenda cómo deberá funcionar el equipo.
d. Formar el equipo en forma intensiva para que cada miembro aprenda a interactuar eficazmente.
e. Alcanzar resultados excelentes para mantener el ánimo y lograr que los miembros sientan el efecto de sus esfuerzos.

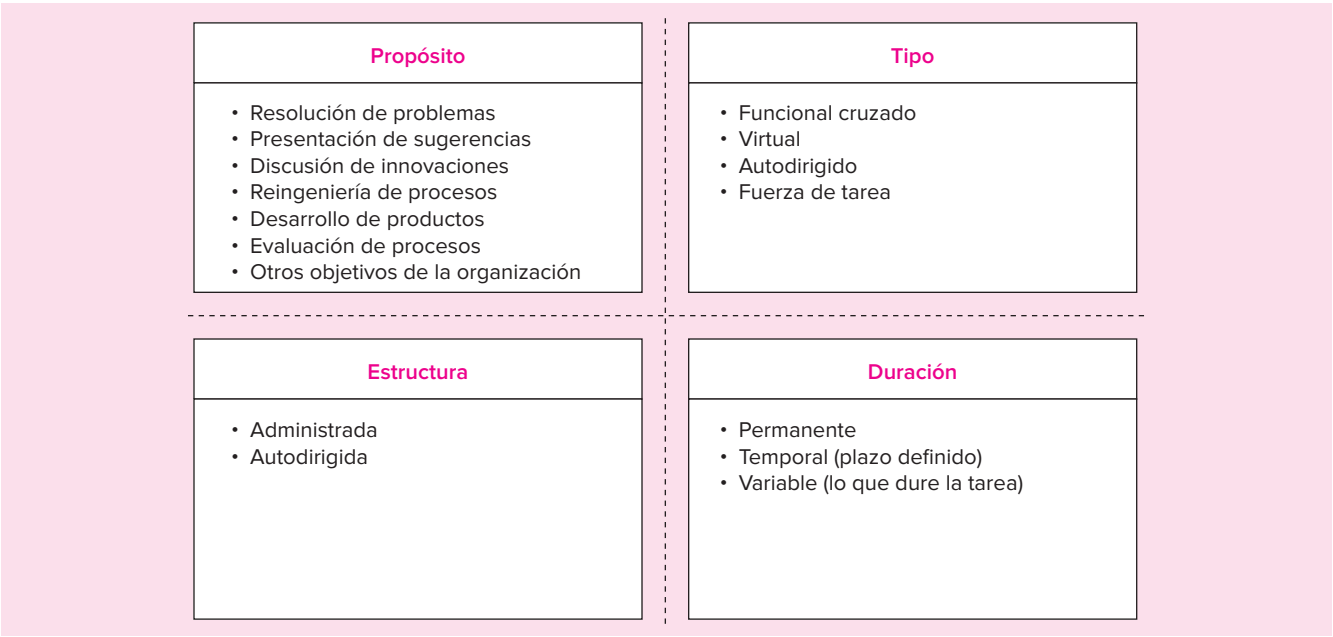
Los equipos funcionales cruzados sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.

2. **Equipos virtuales.** Con el advenimiento de la informática, la interacción frente a frente dejó de ser indispensable. Los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico (*e-mail*), conversaciones en línea, las salas de *chat*, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distantes entre sí. Hoy, los equipos virtuales son evidentes en las operaciones globales y terciarizadas (de *outsourcing*). Una de las claves para utilizar los equipos virtuales son las tecnologías sincronizadas, las cuales permiten a los miembros interactuar en tiempo real. Las teleconferencias de audio y video son ejemplos de tecnologías sincronizadas. Por otra parte, las tecnologías asíncronas, como el correo electrónico, las conversaciones electrónicas, los grupos programados y las páginas de internet se pueden utilizar para interacciones diferidas.
3. **Equipos autodirigidos.** Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño. Como parte del movimiento en favor del facultamiento en la toma de decisiones y de los valores igualitarios, cada vez más organizaciones utilizan equipos autodirigidos, que son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo.[7]
4. **Fuerzas de tarea.** Son equipos temporales creados para ejecutar o cumplir con una tarea específica. Una vez terminada ésta, el equipo se disuelve. Una vez que la tarea ha quedado terminada, el equipo se disuelve y cada uno de los miembros regresa a su puesto anterior. La fuerza de tarea debe estar compuesta por participantes que cuentan con todas las competencias básicas necesarias para el cumplimiento de la tarea. Para tal efecto, la diversidad de los miembros siempre es bienvenida.

Niveles de análisis del desempeño de los equipos

Los equipos son evaluados de forma continua por su desempeño y los resultados que presentan, así como por el valor agregado que crean. Esa evaluación casi siempre recorre cuatro niveles de análisis (figura 9.3) dentro de una jerarquía donde cada nivel constituye una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito de los niveles superiores.[8]

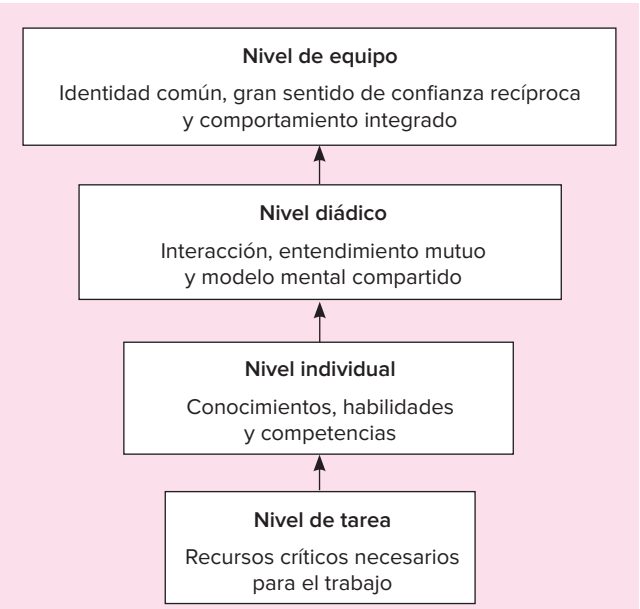
1. **Nivel de tarea:** se presenta a partir del análisis de las actividades del equipo para evaluar los recursos críticos necesarios para el trabajo. El equipo debe garantizar que todos sus participantes cuenten con los recursos críticos necesarios para ejecutar sus tareas especializadas. Esos recursos necesarios incluyen tiempo, informaciones, materias primas y equipamientos. Sin ellos, el equipo no tendrá éxito en ese aspecto y, definitivamente, no prestará atención a los otros niveles superiores.
2. **Nivel individual:** examina las contribuciones individuales de los miembros del equipo a efecto de evaluar



• **Figura 9.2** Características de los equipos.

su desempeño de los papeles. En la utilización o la aplicación de los recursos necesarios, el próximo elemento clave está en qué tan experto es realmente cada miembro en su actividad específica. El equipo necesita contar con participantes dotados de conocimientos, habilidades y competencias específicos en sus diferentes actividades. La falta de una competencia determinada entre los miembros del equipo puede generar dificultades para alcanzar el éxito en ese nivel.

3. **Nivel diádico:** por medio de la interacción entre pares de miembros del equipo, es decir, entre conjuntos de pares de individuos, para evaluar la coordinación y el apoyo. Cuando disponen de los recursos y cuentan con las competencias necesarias, los miembros se deben entender entre sí y saber cómo trabajar juntos para que el equipo tenga éxito. El equipo puede ser visualizado en términos de su número de miembros: las diadas (dos personas), las triadas o un número mayor de personas involucradas, donde unas deben entender los respectivos papeles que desempeñan las otras. Por lo mismo, necesitan desarrollar un modelo mental compartido respecto de sus necesidades y responsabilidades recíprocas para que contengan la dosis de interdependencia y coordinación necesaria para el trabajo colectivo e integrado.
4. **Nivel del equipo como un todo:** un equipo es analizado como una entidad distinta para evaluar su identidad y los objetivos comunes. Una vez que el equipo cuente con los tres niveles mencionados (recursos, competencias individuales y coordinación) cumplirá con las condiciones básicas para garantizar su compromiso con las metas y los objetivos y para que los intereses individuales o especializados queden subordinados. Cada miembro compartirá el mismo deseo de que el equipo tenga éxito, además de que adquirirá confianza para ayudar a los demás miembros a alcanzar los objetivos comunes. Esa identidad común y el gran sentido de confianza son los que permiten que el equipo sea visualizado como un todo.


Nivel de equipo
Identidad común, gran sentido de confianza recíproca y comportamiento integrado
Nivel diádico
Interacción, entendimiento mutuo y modelo mental compartido
Nivel individual
Conocimientos, habilidades y competencias
Nivel de tarea
Recursos críticos necesarios para el trabajo

• **Figura 9.3.** Los cuatro niveles de eficacia del equipo.

De vuelta al caso de apoyo:

El Banco Americano

A fin de implantar el trabajo en equipo en su sucursal, María Alicia pretende sustituir los grupos por equipos y avanzar hacia una administración participativa y democrática. ¿Qué le podría sugerir para ayudarla?

Cómo desarrollar y administrar equipos eficaces

Los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y administrar equipos (cuadro 9.1) y debe saber cómo utilizar iniciativas de mejora continua. Esto es cuestión de cultura y estructura. Los equipos eficaces tienen las siguientes características:

1. Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros.
2. Miembros con habilidades útiles, de modo que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias para ejecutar la tarea.
3. Apoyo y confianza recíproca entre los miembros.
4. Compromiso unánime en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
5. Relación interpersonal y excelente comunicación interna.
6. Habilidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
7. Apertura y confrontación junto con cooperación y competencia.
8. Liderazgo renovador, capaz de impulsar y aprovechar a las personas.
9. Apoyo interno de los miembros y externo de todas las partes de la organización.
10. Aprendizaje y desarrollo individual y colectivo.

Preguntas que se deben plantear para crear equipos exitosos[3]

La formación de equipos exitosos es un proceso complejo, intrincado y siempre único. En vez de ofrecer modelos genéricos preferimos presentar un conjunto de preguntas para que las respondan los miembros del equipo:

1. **¿Quiénes somos?** Se trata de identificar al equipo. ¿Cuáles son los esfuerzos individuales y colectivos

Cuadro 9.1 Habilidades interpersonales que necesitan los líderes de equipos[9]

Haga preguntas adecuadas para producir nuevas ideas y estimular la discusión.
Escuche atentamente las ideas y las preocupaciones de los miembros.
Coordine las discusiones del equipo para propiciar que los miembros tímidos participen.
Establezca un clima informal y abierto para que los miembros se sientan en libertad de expresar sus pensamientos.
Utilice métodos para buscar el consenso en la toma de decisiones sobre asuntos fundamentales del equipo.
Involucre a todos los miembros del equipo en la definición de los objetivos.
Aplique normas y políticas para evitar que se desperdicie el tiempo en juntas del equipo.
Fomente el respeto recíproco entre los miembros para que sepan por qué sus aportaciones son valiosas.
Identifique comportamientos disfuncionales y manéjelos adecuadamente.
Celebre cuando el equipo resuelva desafíos y logre éxitos.
Reconozca el buen desempeño, atribuya nuevas responsabilidades y use todas las técnicas posibles para motivar a los miembros del equipo.

requeridos para el trabajo? ¿Cómo puede estructurarse el equipo? ¿Cómo pueden escogerse sus miembros? ¿Cómo van a interactuar los integrantes del equipo? ¿Cómo se puede analizar y negociar la función de cada miembro del equipo? ¿Están bien definidas las necesidades de capacitación de cada miembro? ¿Cuántos capacitadores externos, consultores o mediadores se necesitan? ¿Cómo y cuándo se deben contratar?

2. **¿Por qué estamos aquí?** Es la orientación de la misión del equipo. ¿Cuál es la misión? ¿Debemos aspirar a más? ¿Está clara? ¿Existe suficiente apoyo, motivación y compromiso? ¿Las resistencias ocultas han sido identificadas, localizadas y resueltas? ¿Cuáles son las opciones para escoger a los miembros del equipo y para invitar a otros?
3. **¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir?** Se trata de crear la visión. ¿Cuál es la visión del equipo sobre la dirección que éste seguirá en los próximos tres o cinco años? ¿Es suficientemente audaz? ¿Cómo imagina el equipo su futuro? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes internos y externos y cómo se pueden incorporar a la visión? ¿Cuáles son las necesidades de los miembros del equipo? ¿Qué posibilidades se considerarán? ¿Qué piensa cada miembro al respecto? ¿Existen oportunidades para perfeccionar la visión a lo largo del tiempo? ¿Cómo puede transmitirse eficazmente la visión?
4. **¿Qué debemos hacer?** Se trata de aclarar los objetivos. ¿Qué se necesita para que la visión se convierta en realidad? ¿Cuáles son los cinco o seis objetivos más importantes del equipo? ¿Son mensurables? ¿Cómo podrían alcanzarse en un año? ¿Son realistas?
5. **¿Estamos en el camino correcto?** Se trata de aceptar retos. ¿Cuáles son los obstáculos para alcanzar los objetivos del equipo? ¿Cada miembro ha identificado los mismos obstáculos? ¿Cómo podría contribuir el trabajo de cada uno a superarlos? ¿El equipo analizó los desafíos, los clasificó por orden de prioridad y los comprendió? ¿El problema es parte de un sistema mayor que también requiere cambios? ¿Los desafíos son internos o externos?
6. **¿Cómo debemos hacerlo?** Se trata de identificar la estrategia. ¿Cuáles son los criterios para saber si se tuvo éxito en lograr la visión, las metas y los objetivos? ¿Cuáles estrategias podrían ayudar al equipo a superar obstáculos? ¿Cómo descubrió el equipo la estrategia para enfrentar cada reto? ¿Qué tácticas se desarrollaron a partir de la estrategia? ¿Cómo se puede responsabilizar a cada miembro del equipo para que siga una estrategia particular y reporte sus avances? ¿Qué debe hacer el equipo si la estrategia no funciona? ¿Cómo saberlo?
7. **¿Cómo hacerlo y cuándo?** Se trata de preparar un plan de acción. ¿Qué acciones son necesarias para aplicar la estrategia? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuándo? ¿Cómo se debe cambiar el plan para que funcione? ¿Qué recursos se necesitan? ¿Qué tipo de comunicación se necesita? ¿Todos los miembros están comprometidos con las partes que les corresponden?
8. **¿Cómo seguiremos aprendiendo?** Se trata de la realimentación para corregirse. ¿Cuáles métodos se usarán para fomentar la realimentación individual y colectiva en el aprendizaje organizacional? ¿Se podrán medir los éxitos y fracasos del equipo? ¿Cómo supervisar, monitorear, reportar y adaptar continuamente? ¿Cómo podrán fomentar los procesos la aceptación de riesgos, la responsabilidad, la colaboración y la honestidad? ¿Qué se puede hacer para comunicar los descubrimientos del equipo y fomentar el aprendizaje organizacional?
9. **¿Qué funcionó, qué no funcionó y por qué?** Se trata de la evaluación del proceso. ¿Qué funcionó? ¿Qué

no funcionó? ¿Qué partes de la estructura organizacional, los procesos y las relaciones apoyaron los esfuerzos del equipo? ¿Cómo se pueden administrar los conflictos dentro del equipo y entre equipos? ¿Cuáles son los métodos escogidos? ¿Cuáles cambios se deben hacer para prevenir los conflictos que podrían surgir? ¿Qué se puede cambiar en la organización como un todo? ¿Qué cambios se deben hacer para que ocurran las cosas?

10. **¡Buen trabajo! ¿Cuál es el próximo?** Se trata de la celebración y la renovación. ¿Los esfuerzos individuales y colectivos fueron generosamente recompensados? ¿Cuáles son las personas que proporcionaron la realimentación clave para apoyar el proceso? ¿La contribución de cada uno fue reconocida por todos? ¿Los éxitos fueron celebrados y festejados? ¿Las fallas fueron reconocidas sin culpar a nadie? ¿El equipo identificó los próximos desafíos? ¿Está preparado para repasar todas estas preguntas y para encontrar nuevas respuestas?

La respuesta que los miembros del equipo den a estas preguntas influirá en las actitudes, las preocupaciones, las habilidades, los procesos y las relaciones para crear un equipo exitoso. En general, los equipos concentran su atención en terminar un conjunto de tareas prácticas y en las necesidades que serán satisfechas, sin prestar suficiente atención a la manera de alcanzarlas. Con estas preguntas los miembros del equipo trabajan con cuestiones relacionadas con cómo hacerlo y descubren por qué están en primer lugar en el equipo.

Facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*)

La creación de organizaciones de aprendizaje va de la mano de una clara tendencia a delegar facultades a personas de todas las áreas. Además de recurrir a los equipos autodirigidos, adoptar sistemas orgánicos de administración e implantar una cultura participativa y abierta, las organizaciones de hoy tratan de compartir el poder con todos sus miembros.

El facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) o delegación de autoridad[11] parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que ne-

1. **Mecanismos de realimentación**
   Mecanismos de realimentación pésimos 1 2 3 4 5 Mecanismos de realimentación excelentes
2. **Procesos adecuados para la toma de decisiones**
   Mal proceso de decisión 1 2 3 4 5 Buen proceso de decisión
3. **Cohesión**
   Cohesión pésima 1 2 3 4 5 Cohesión óptima
4. **Procedimientos y organización flexibles**
   Muy rígidos 1 2 3 4 5 Muy flexibles
5. **Utilización óptima de los recursos**
   Uso precario 1 2 3 4 5 Uso excelente
6. **Comunicación clara**
   Comunicación pésima 1 2 3 4 5 Comunicación excelente
7. **Objetivos claros y aceptados por los miembros**
   Objetivos poco claros y rechazados 1 2 3 4 5 Objetivos claros y plenamente aceptados
8. **Sentimiento de interdependencia**
   Nula interdependencia 1 2 3 4 5 Alta interdependencia
9. **Participación compartida en las funciones de liderazgo**
   Nula participación compartida 1 2 3 4 5 Mucha participación compartida
10. **Aceptación de los puntos de vista de otros y de las minorías**
    Nula aceptación 1 2 3 4 5 Aceptación plena

• **Figura 9.4** Diez criterios para medir la madurez de un equipo.[10]

cesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. En un entorno de negocios que se caracteriza por la intensa competencia global y el rápido surgimiento de nuevas tecnologías, soltar la rienda del control centralizado parece ser una solución viable que promueve la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de decisión de la organización.[12]

El facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases principales (figura 9.5):

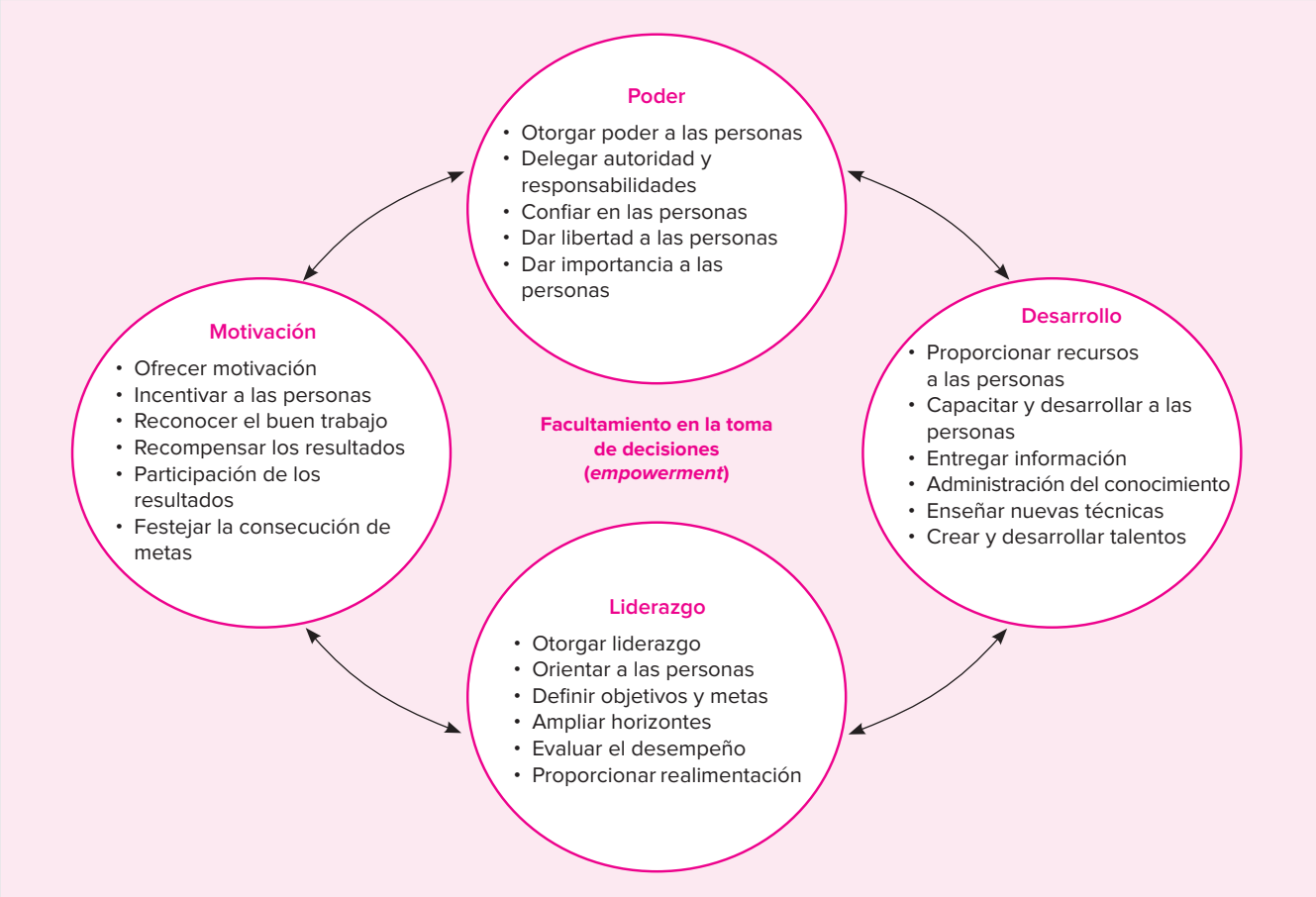
1. **Poder.** Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
2. **Motivación.** Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
3. **Desarrollo.** Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.
4. **Liderazgo.** Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación.

Razones para el facultamiento en la toma de decisiones

¿Por qué tantas organizaciones están delegando autoridad a las personas? ¿Qué ventajas tiene esto? Una investigación sugiere que existen tres motivos principales que explican por qué las organizaciones están aplicando la delegación de autoridad en todos los niveles:

1. Como imperativo estratégico para mejorar productos o servicios.
2. Porque otras organizaciones de su ramo están haciendo lo mismo.
3. Para convertirse en organizaciones únicas de aprendizaje capaces de lograr un desempeño superior.

El más importante de los tres motivos en términos de duración y éxito es el tercero: crear una organización de


Poder
• Otorgar poder a las personas
• Delegar autoridad y responsabilidades
• Confiar en las personas
• Dar libertad a las personas
• Dar importancia a las personas
Motivación
• Ofrecer motivación
• Incentivar a las personas
• Reconocer el buen trabajo
• Recompensar los resultados
• Participación de los resultados
• Festejar la consecución de metas
Facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*)
Desarrollo
• Proporcionar recursos a las personas
• Capacitar y desarrollar a las personas
• Entregar información
• Administración del conocimiento
• Enseñar nuevas técnicas
• Crear y desarrollar talentos
Liderazgo
• Otorgar liderazgo
• Orientar a las personas
• Definir objetivos y metas
• Ampliar horizontes
• Evaluar el desempeño
• Proporcionar realimentación

• **Figura 9.5** Las bases para el facultamiento.

aprendizaje, condición básica para obtener una ventaja competitiva sostenible.[13] El facultamiento en la toma de decisiones es esencial en las organizaciones de aprendizaje porque libera el potencial y la creatividad de todos los trabajadores, les permite que experimenten y aprendan, y les da libertad para actuar con base en su conocimiento y comprensión de la situación. En el competido mundo de hoy, donde la ventaja competitiva reside cada vez más en las ideas y la innovación, una fuerza de trabajo dotada de autoridad es crucial para el éxito de la organización. Las personas crean y comparten conocimientos porque en su fuero interno desean hacerlo; no se puede obligar a las personas a que realicen estas actividades y éstas tampoco pueden ser supervisadas en el sentido tradicional.[14]

Además, hay otras dos razones:[12]

1. La delegación de autoridad sienta las bases de una ventaja competitiva sostenible en varios sentidos. En primer lugar, aumenta la cantidad total de poder de la organización, de forma que todos tienen más facultades de decisión.[15] El verdadero poder es resultado de otorgarlo a otros que están en mejores condiciones para ejecutar ciertas tareas. Quien delega poder obtiene a cambio dedicación y creatividad. El personal que tiene contacto directo con los clientes sabe cómo satisfacerlos, mejorar el trabajo y resolver problemas. Además, cuando las personas están involucradas directamente en la toma de decisiones se comprometen más con el curso de acción decidido. Es necesario creer más en las personas, darles la oportunidad de tomar decisiones, correr riesgos y trabajar con ahínco.
2. La delegación de autoridad aumenta la motivación de las personas. Algunas investigaciones indican que los individuos tienen necesidad de autoeficacia, que es la convicción de que son eficaces y tienen la capacidad de producir resultados. Dar más facultad de decisión a las personas aumenta su motivación, su creatividad y su eficacia para desempeñar las tareas.[16] La recompensa es un sentimiento de autoridad y competencia personales.

Para que el facultamiento en la toma de decisiones funcione mejor, las organizaciones se valen de cuatro elementos a fin de capacitar a las personas para actuar más libremente al realizar sus tareas: información, conocimiento, poder y recompensas:[17]

1. **Las personas reciben información sobre el desempeño de la organización.** En las organizaciones donde la autoridad es delegada internamente no hay información secreta. Por ejemplo, en Semco, un grupo industrial brasileño que, entre otras actividades, se dedica a la fabricación de equipo naval y de procesamiento de alimentos, todos los trabajadores tienen acceso a los registros y a otro tipo de información, incluidos los sueldos de los ejecutivos. Para comprobar la autenticidad de la información compartida, la dirección de Semco colabora con el sindicato que representa a sus empleados para enseñarles a leer los estados financieros incluso a los mensajeros y al personal de limpieza.
2. **Las personas poseen conocimientos y habilidades con los que pueden contribuir para que la organización alcance sus metas.** Existen varios métodos de capacitación para proporcionar a las personas los conocimientos y las habilidades necesarias para que contribuyan al desempeño de la organización en un ambiente de delegación de autoridad. Xerox proporciona a sus trabajadores lo que llama entrenamiento de "línea de mira", el cual permite que las personas se familiaricen con la manera en que sus trabajos encajan con las actividades de producción. La capacitación sirve para que aquellas personas en las cuales se ha delegado autoridad puedan tomar mejores decisiones, apoyen a otras personas y contribuyan a alcanzar las metas de la organización.
3. **Las personas tienen facultades para tomar decisiones importantes.** Las organizaciones más competitivas están otorgando a las personas facultades para influir en los procedimientos de trabajo y en el curso de la organización por medio de círculos de calidad y equipos de trabajo autodirigidos. Los equipos programan su trabajo y gozan de libertad para alterar el proceso de producción o el diseño del producto y para definir cómo atender mejor a los clientes. Aun cuando la dirección elabore una lista de principios de trabajo, los equipos son libres para tomar decisiones en las actividades cotidianas.
4. **Las personas son recompensadas con base en el desempeño de la organización.** Las organizaciones que obtengan buenos resultados pueden recompensar económicamente el desempeño de sus trabajadores por medio del reparto de utilidades y los programas de participación accionaria. En algunas organizaciones la remuneración adopta tres formas: salario, participación de utilidades y participación de acciones.

Pausa para reflexionar

¿Por qué fallan los equipos?[18]

¿Por qué fracasa la mayoría de los esfuerzos por aumentar la participación de las personas? Un ejemplo clásico: en la década de 1980, Westinghouse creó equipos en cada una de sus unidades corporativas. Sus ejecutivos pensaban que, como había ocurrido con los círculos de calidad en su fábrica, los equipos también podrían mejorar sus operaciones. Después descubrieron que los obstáculos para mejorar no residían sólo en cada unidad, sino en aspectos que ni siquiera imaginaban. Los esfuerzos de Westinghouse se vieron mermados por fallas elementales como las siguientes:

1. **Falta de preparación de las personas.** La empresa supuso que las personas ya sabían trabajar en equi-

po. Es necesario prepararlas y entrenarlas debidamente, concentrarse en los asuntos más importantes, lidiar con los colegas y alcanzar resultados por medio del esfuerzo colectivo. Las personas deben aprender a trabajar en forma interdependiente y con espíritu de equipo. Eso lleva tiempo y requiere que los líderes inviertan esfuerzo.

2. **Falta de preparación de los gerentes.** Los líderes corporativos no capacitan a la gerencia media para la actividad en equipos. La falta de preparación de los gerentes puede hacer que el trabajo en equipo resulte inviable. Las personas trabajan con entusiasmo para hacer las cosas en forma unida y diferente sólo cuando los gerentes saben desempeñar su papel de líderes y las estimulan.
3. **Falta de dirección.** La empresa no pensó en dar orientación a las personas. Los equipos requieren que el líder los impulse, les dé autonomía para tomar decisiones y los apoye. Sin liderazgo, sin una visión corporativa, sin un conjunto de objetivos o aun sin prioridades, los equipos se pierden en asuntos triviales o en ambigüedades. La dirección debe proporcionar orientación, unión de esfuerzos y motivación.
4. **Falta de seguimiento.** La empresa no dio seguimiento ni realimentación a los equipos. No hay nada peor para un equipo que dejar de recibir respuestas o información sobre los resultados alcanzados. El seguimiento continuo es indispensable, al igual que la realimentación. Los equipos necesitan saber que su trabajo ha producido algo concreto. El conocimiento de lo alcanzado sirve de guía para mejorar el desempeño. De otra forma, el equipo trabaja a oscuras.
5. **Falta de apoyo consistente.** La empresa no brindó apoyo a los equipos. Ésta es una de las principales funciones del líder: proporcionar recursos e infraestructura para que el equipo trabaje y alcance las metas planteadas. Cuando el equipo cuenta con el respaldo del líder y recibe de él todos los medios para desempeñar su labor se siente más fuerte y protegido y se vuelve más eficaz.
6. **Falta de recompensa a los esfuerzos del equipo.** La empresa olvidó los incentivos y las recompensas para reforzar el buen desempeño. Si las evaluaciones del rendimiento y los planes de compensación no reconocen y fomentan los esfuerzos del equipo, sus aportaciones pueden resultar gravemente perjudicadas. Es necesario que el buen desempeño sea constantemente identificado, reconocido, incentivado y premiado para reforzarlo y mantenerlo.

Por desgracia, estas fallas elementales persisten en la mayoría de las organizaciones que se esfuerzan por cambiar. Es fácil detectar estos errores. Sin embargo, las empresas aún no saben cómo corregirlos. Además, muy pocas miden el desempeño y el comportamiento; por ello sienten que caminan a oscuras cuando trabajan con equipos.

La escala del facultamiento en la toma de decisiones

Cada organización aplica a su manera el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*). Algunas avanzan con decisión, mientras que otras son reacias. La delegación de autoridad puede darse en distintas medidas. Muchas organizaciones estimulan la participación de las personas, pero los gerentes conservan la autoridad en la toma de decisiones. En otras, el facultamiento significa dar a las personas que tienen contacto directo con los clientes un poder casi total para usar la imaginación, tomar la iniciativa y decidir.[19] La cadena estadounidense de tiendas Nordstrom da a sus trabajadores las siguientes directrices: "Regla 1: Aplique su criterio en todas las situaciones. Regla 2: No hay reglas adicionales".[20]

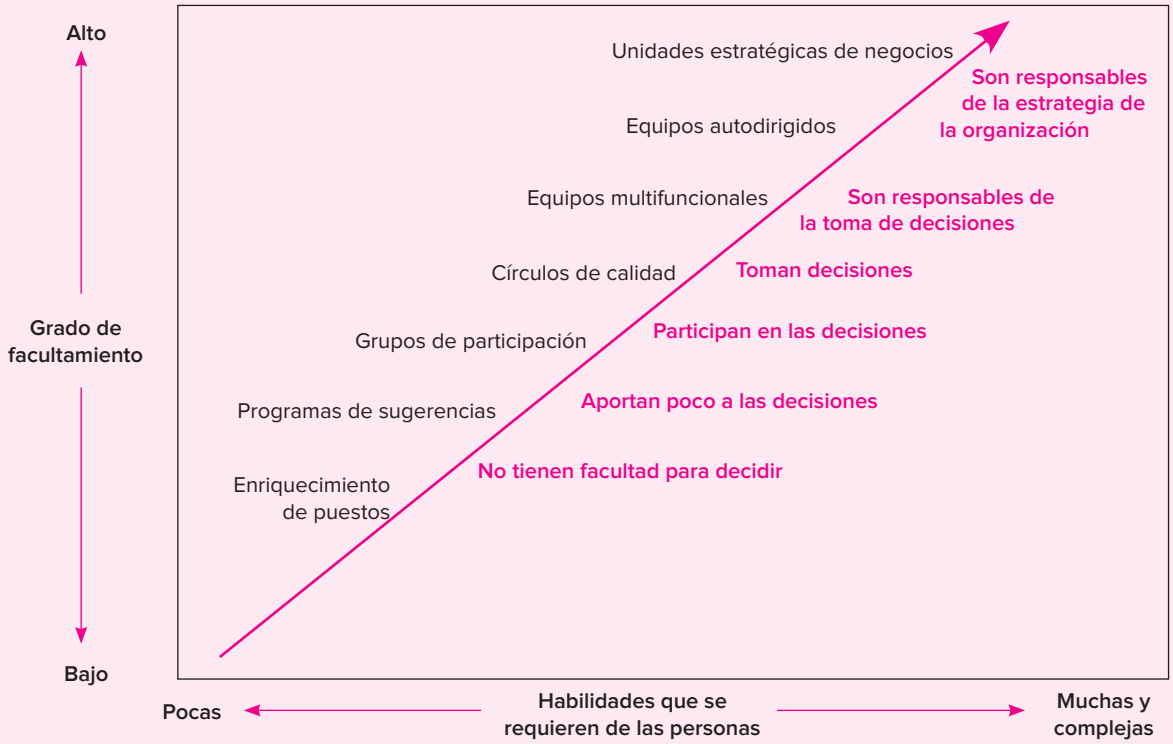
A continuación se presenta una escala de facultamiento, que va desde una situación en la cual las personas no pueden tomar decisiones (como ocurre en las líneas tradicionales de montaje), hasta la delegación total de la autoridad, que permite a las personas participar activamente para definir la estrategia de la organización. Los métodos actuales de delegación de la autoridad pueden clasificarse en algún punto de esta escala (figura 9.6). Cuando el facultamiento es total, las personas gozan de libertad plena para tomar decisiones, controlar el desempeño de sus tareas, cambiar metas organizacionales, estructuras y sistemas de premiación, entre otros aspectos. Asimismo, las personas son responsables de tomar decisiones cuando los equipos autodirigidos reciben poder para contratar, sancionar y despedir empleados y para definir montos de indemnización. Esta posición es característica de organizaciones que operan sin jerarquías ni estructuras convencionales, en las cuales la cultura da importancia al trabajo en equipo, el apoyo mutuo, la libertad, la motivación, el esfuerzo independiente y la dedicación a la organización como un todo, en lugar de concentrarse en puestos o departamentos aislados.[21]

Lectura complementaria

Elementos del facultamiento[23]

Antes de delegar facultades, las empresas deben limpiar la casa. Daft considera que este proceso consta de cinco elementos: información, conocimientos, delegación, significado y recompensas. Veamos:

1. **Las personas deben tener pleno acceso a cualquier tipo de información acerca de la compañía:** ninguna información debe ser secreta. Las personas deben tener pleno acceso a toda y cualquier tipo de información sobre la compañía.
2. **Las personas deben poseer conocimientos y habilidades para poder contribuir a los objetivos de la organización.** Ésta debe capacitar a los individuos para que sean competentes, a fin de que trabajen con éxito.



• **Figura 9.6** La escala del facultamiento en la toma de decisiones.[19,22]

3. **Las personas deben poseer capacidad y autoridad para tomar decisiones importantes.** Las organizaciones están delegando facultades a las personas para que influyan en los procedimientos de trabajo por medio de círculos de calidad y equipos autodirigidos.
4. **Las personas deben comprender el significado y el impacto de sus trabajos;** deben considerar que sus empleos son importantes y significativos, para así tomar mejores decisiones que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.
5. **Las personas deben ser recompensadas con base en el desempeño de la organización.** La organización debe concentrarse en los incentivos como base para motivar al personal.

Existe una fuerte tendencia a ampliar el facultamiento hasta los niveles más bajos de las organizaciones.[24]

Caso: lineamientos básicos para desarrollar equipos autodirigidos[25]

Imagine una organización que desea definir un programa de entrenamiento para desarrollar equipos autodirigidos y eficaces. La organización establece los siguientes lineamientos básicos:

Pasos del entrenamiento	Resumen
Establecer la credibilidad	Los instructores establecen su conocimiento y experiencia técnica (*expertise*)
Despertar la conciencia	Los instructores deben despertar la conciencia de las personas en tanto de que se necesitan equipos autodirigidos
Brindar orientación	Los instructores deben brindar orientación verbal y generar expectativas claras y modelos de comportamiento grupal
Invertir en el proceso	Buscar la identificación con los problemas y los asuntos
Definir objetivos grupales	Los aprendices crean, por medio del consenso, la definición de su propia misión, sus objetivos y actividades específicas y los comportamientos para alcanzar esos objetivos
Facilitar procesos grupales	Los aprendices deben estar atentos a las funciones grupales y las técnicas adecuadas para lidiar con equipos
Establecer procedimientos intergrupales	Definir un formato de las reuniones que incluya minutas, informes, comunicaciones, discusión de problemas, propuestas de soluciones, toma de acciones y nuevos acuerdos

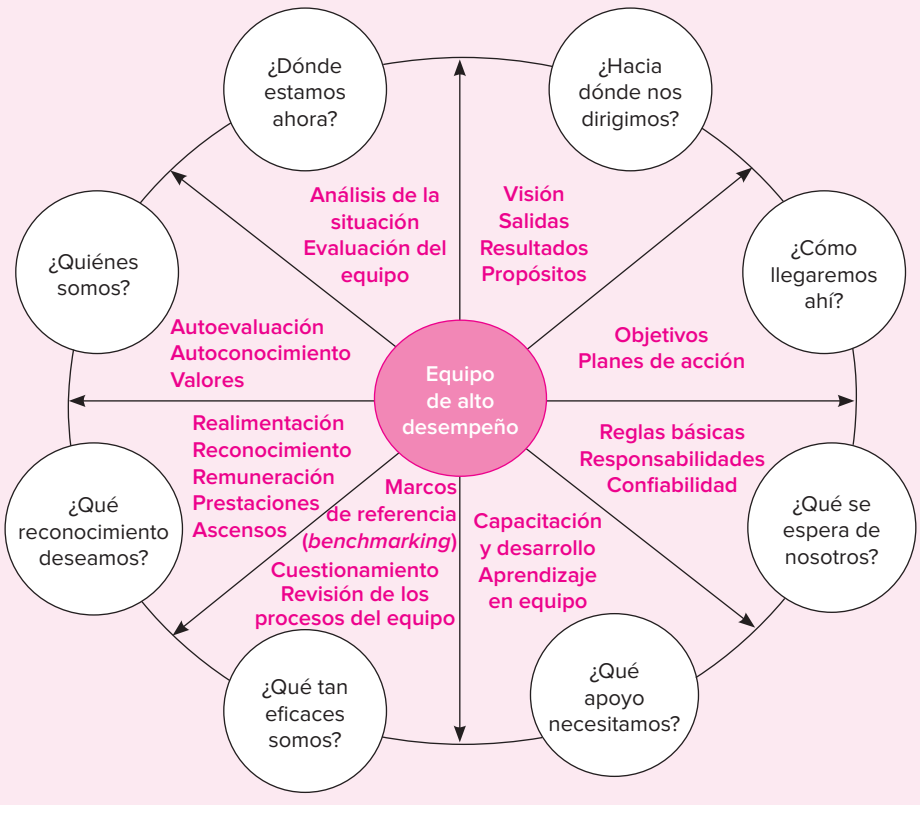
Establecer procedimientos intergrupales	No obstante que los equipos sean autodirigidos, los líderes deben ser seleccionados a efecto de que interactúen con otros, como supervisores, gerentes y otros equipos
Cambiar el papel de las personas	En la medida que el equipo se vuelve más experimentado y empoderado, los instructores adoptan un papel más pasivo
Incentivar el involucramiento	En este punto, el equipo se puede volver autodirigido
¿Usted cómo podría adaptar y mejorar esos lineamientos básicos para aumentar la probabilidad de éxito de un equipo?	

Equipos de alto desempeño

En general, los equipos que alcanzan un desempeño excelente tienen perfectamente claros los siguientes aspectos:[26]

1. **¿Quiénes somos?** El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.
2. **¿Dónde estamos?** El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.
3. **¿Hacia dónde nos dirigimos?** El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.
4. **¿Cómo llegaremos ahí?** A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.
5. **¿Qué se espera de nosotros?** El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad.
6. **¿Qué apoyo necesitamos?** El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.
7. **¿Qué tan eficaces somos?** El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado *benchmarking* o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.
8. **¿Qué reconocimiento deseamos?** El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos.
9. **¿Quiénes somos?** El equipo de alto desempeño inicia un nuevo ciclo luego de haber mejorado con el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso.

La figura 9.7 muestra el modelo de un equipo de alto rendimiento.



• **Figura 9.7** Modelo de un equipo de alto desempeño[26].

De vuelta al caso de apoyo:

El Banco Americano

A fin de completar la transformación de los grupos de la sucursal bancaria en equipos de alto desempeño, María Alicia pretende estimular el facultamiento. No obstante, enfrenta dos retos. Uno es convencer a la alta gerencia del Banco Americano de que es la mejor opción y obtener permiso para iniciar el proceso. El otro es convencer a sus propios subordinados. ¿Cómo ayudaría usted a María Alicia? ¿Qué argumentos debería utilizar ante la dirección y sus subordinados?

Caso final

Ford Motor Company[27]

El entorno de negocios, lleno de cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos, exige que las organizaciones modifiquen sus estrategias para ser más eficientes y emprendedoras y al mismo tiempo sean más receptivas ante las presiones institucionales para conducirse de manera más ética y justa. La globalización ha aumentado drásticamente la rivalidad entre las organizaciones y ha llevado a las empresas a volverse más eficientes, lo que implica reducir costos, aumentar ingresos e incrementar la productividad para enfrentar mejor a los competidores con precios más bajos y de mejor calidad. Sin embargo, elevar la productividad exige sistemas radicalmente diferentes para monitorear y recompensar las aportaciones de las personas, un desafío organizacional que los gerentes de Ford están enfrentando. Además, es difícil mantener la eficiencia y, al mismo tiempo, reducir costos y mantener las ganancias durante periodos prolongados. Las presiones para reaccionar ante la creciente competencia están obligando a los gerentes a cuidar más la capacidad para innovar y explorar nuevas ideas. Sin embargo, la ventaja de ser el primero en innovación exige dejar atrás los sistemas jerárquicos tradicionales que durante tanto tiempo frustraron la creatividad.

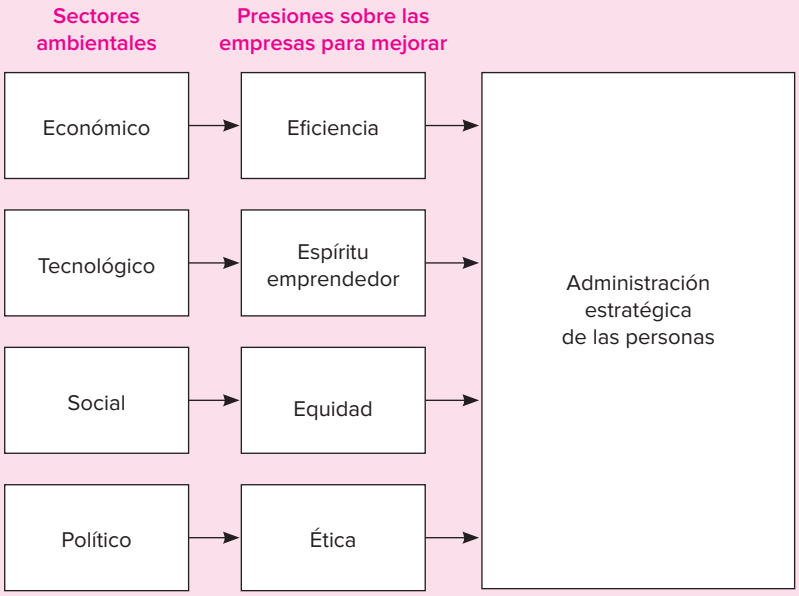
Ford enfrentó un periodo de alarmantes pérdidas en la década de 1980. La directiva de la empresa resolvió emprender un amplio programa de cambios que duró más de 20 años. ¿El reto? Acabar con los números rojos del balance contable y detener la pérdida de su participación de mercado. Entre 1980 y 1982, Ford registró pérdidas por 3 000 millones de dólares y su participación de mercado cayó de 23 a 16%. ¿El sueño? Transformar el viejo proyecto pionero de los tiempos de Henry Ford en una armadora de categoría mundial y de elevadísima calidad.

Aun cuando Ford haya sido pionera en muchos aspectos de la producción, la tecnología y los recursos humanos en sus primeros años, se estancó y se concentró en sí misma. Para los empleados de Ford la vida en la empresa se había convertido en una lucha interna por obtener recursos y posiciones, más que una búsqueda de innovación y mejoras. Aumentar la eficiencia significaba aplicar planes de corto plazo para recortar gastos al costo que fuera, lo que con frecuencia implicaba acciones poco éticas. Los sindicatos obreros optaron por pelear con la empresa por la distribución equitativa de ingresos cada vez menores, sin considerar que los costos de Ford eran más altos que los de sus competidores en el mercado global. Así, al definir en forma limitada los objetivos de la empresa, como la eficiencia y la equidad, al reprimir la creatividad con burocracia y controles arbitrarios de costos, y al ignorar las preocupaciones éticas, Ford perdió el contacto con el mundo (figura 9.8). La empresa necesitaba un cambio revolucionario para:

1. Involucrarse más con sus trabajadores, clientes, proveedores y competidores.
2. Hacer mejoras con objeto de aumentar la eficiencia y, simultáneamente, incrementar la capacidad interna de la empresa.
3. Desarrollar e implantar nuevas normas externas de equidad y ética, a fin de recuperar su buena imagen y la confianza de los consumidores.

Para alcanzar estos objetivos era preciso modificar de raíz las históricas relaciones de la empresa con sus empleados. El cambio interno de Ford se inició con la bandera del facultamiento en la toma de decisiones, es decir, con la participación de los empleados. Ford procuró romper barreras internas entre gerentes e ingenieros mediante la creación de equipos interfuncionales que compartían recompensas por los resultados que obtenía el equipo. La empresa aumentó sus inversiones en capacitación y desarrollo, sobre todo en formación de equipos y otras habilidades necesarias para mejorar la eficiencia y la capacidad de la empresa. El punto central de este cambio fue el plan de participación de utilidades para todos los empleados, que propició una mayor identificación con la empresa y redujo la tendencia a tomar decisiones improvisadas. Los gerentes de Ford también replantearon sus relaciones con el sindicato para buscar una relación de mayor cooperación, enfocada hacia el objetivo común de lograr una mayor competitividad para mantener los empleos.

Para conseguir la participación de los empleados, los gerentes de fábrica y los ejecutivos empezaron a defenderse de las constantes presiones de la empresa para evaluar el desempeño de las personas. Al proteger a los empleados de las presiones para obtener resultados inmediatos y concretos, la empresa descubrió que las sugerencias esporádicas se transformaban en un torrente de ideas para mejorar la eficacia y la capacidad de la empresa. El enfoque en los compromisos de largo plazo permitió la formación de alianzas entre los trabajadores de confianza y los sindicalizados; todos participaron en la creación de una cultura y de un ambiente en el cual se valoraba la distribución de las ganancias y se respetaban las decisiones éticas. El éxito de estos esfuerzos funcionó como un refuerzo.



• **Figura 9.8** Los desafíos de Ford Motor Company.

Ford obtuvo muchos beneficios de esta estrategia. En 1986 las ganancias de Ford excedieron las de General Motors, la mayor armadora del mundo. En 1987 y 1988 Ford obtuvo ganancias récord en la industria. En Estados Unidos, varios automóviles diseñados mediante el sistema de participación de los empleados de Ford obtuvieron premios nacionales por su excelente calidad. En 1992, el Taurus, un automóvil construido mediante el sistema de participación de los empleados, compitió con el Accord de Honda en la categoría del automóvil más vendido en Estados Unidos y ganó.

Esas ventajas se lograron porque los ejecutivos de Ford entendieron el poder de los sistemas de administración de personal para influir en el comportamiento e incentivar un cambio estratégico. La esencia de la administración de personal radica en la aplicación de políticas centradas en los empleados, a fin de reforzar los objetivos estratégicos de la empresa. Ford abandonó una postura de fortaleza inexpugnable y optó por una de unión y adaptabilidad.

Ejercicio

Lista de control de la eficacia del equipo[28]

Instrucciones: Responda cada pregunta de acuerdo con la siguiente puntuación: 5 = mucho; 3 = a veces; 1 = difícilmente:

Parte 1: El equipo debe organizarse en torno a procesos horizontales que incluyan diferentes disciplinas, funciones o habilidades:

1. ¿Un proceso clave determina el enfoque de nuestro equipo? _____
2. ¿Nuestro equipo incluye todas las funciones o disciplinas que contribuyen al proceso en cuestión? _____
3. ¿Nuestro equipo posee las habilidades necesarias para mantener y mejorar ese proceso? _____
4. ¿Nuestro equipo es capaz de aumentar sus competencias? _____

Parte 2: El equipo debe tener una visión compartida de aquello que se busca alcanzar, un objetivo al cual contribuyan todos los miembros:

5. ¿Hay un objetivo específico que nuestro equipo deba alcanzar? _____
6. ¿Nuestros objetivos coinciden con los objetivos generales de la organización y contribuyen a ellos? _____
7. ¿Nuestro equipo tiene objetivos claramente definidos en términos simples, de modo que todos los miembros comprendan lo que deben hacer y alcanzar? _____
8. ¿Todos los miembros del equipo comparten los objetivos? _____

Parte 3: El equipo debe disponer de los medios para realizar el trabajo que corresponde a su ámbito.

9. ¿El equipo decide cómo resolver problemas, tomar decisiones y administrar conflictos entre sus miembros? _____

10. ¿El equipo tiene procesos definidos para enfrentar el bajo desempeño y los problemas de indisciplina? _____
11. ¿El equipo dedica tiempo a evaluar las habilidades de sus miembros para trabajar en equipo? _____
12. ¿El equipo define papeles claros respecto a lo que se debe hacer para alcanzar sus objetivos? _____
13. ¿Todos los miembros del equipo sienten que pueden dar opiniones para hacer mejor las cosas y tomar decisiones más informadas? _____

Parte 4: El equipo debe tener indicadores comunes para medir el éxito y medios para recompensarlo.

14. ¿Los objetivos del equipo son mensurables y funcionales? _____
15. ¿Cada uno de los miembros del equipo se siente responsable por los resultados de éste? _____
16. ¿Los miembros del equipo comparten las recompensas que gana el equipo? _____

Total de puntos: _____

Evaluación:

- 65 puntos o más: el equipo funciona razonablemente bien.
- 45 a 65 puntos: probablemente existe una debilidad significativa en el funcionamiento del equipo. Identifique los aspectos que requieren mayor atención para mejorarlos.
- Menos de 45 puntos: analice si su equipo realmente funciona como tal y la forma en que sus miembros lo perciben.

Resumen

Este capítulo aborda la perspectiva del equipo para el estudio del comportamiento organizacional (CO). El papel de los equipos y el espíritu de equipo están transformando tanto las estructuras como la dinámica de las organizaciones, dotándolas cada vez de una mayor flexibilidad y adaptabilidad. Los equipos son mucho más que meros grupos sociales: aumentan la confiabilidad y la rapidez en la toma de decisiones y en la respuesta a condiciones cambiantes y complejas. Describen relaciones y conexiones humanas estrechas, en las cuales surge un todo mayor que la suma de sus partes. Cada miembro del equipo contribuye con algo extra, como energía o sinergia, que eleva la calidad de las interacciones entre las personas que las crean. Los equipos son conexiones efectivas y emocionales entre personas. Mezclan diversidad y unidad, apertura y aceptación, honestidad y empatía, confianza y asunción de riesgos, para crear algo mayor que la simple suma de piezas individuales juntas. Reducen la desconfianza y el conflicto innecesario y mejoran las relaciones de trabajo por medio del consenso y la colaboración. Alientan a las personas a desarrollar sus habilidades y a aceptar nuevos desafíos. Suben la moral y generan el placer de superar los obstáculos y de solucionar los problemas. Llevan a cada persona a participar en una dirección definida. El liderazgo en los equipos es fluido, situacional y diverso. No hay líderes predeterminados ni seleccionados, sino que ellos son promovidos por sus pares con base en sus habilidades. Un líder en una tarea puede ser el liderado en otra. El deseo natural de aprender es fomentado por medio de la realimentación (*feedback*) y los mentores (*mentoring*). Esto provoca que el liderazgo sea una responsabilidad compartida y que pueda ser ejercitado sin una autopromoción. Sin embargo, los equipos no surgen por azar. La organización debe aprender a desarrollar y a administrar los equipos y debe saber cómo utilizar iniciativas para una mejora continua. Esto depende de la estructura y la cultura organizacionales. El camino para la organización que aprende está en delegar autoridad (*empowerment*), en crear equipos autodirigidos y en adoptar un estilo de gestión basado en un liderazgo democrático y abierto.

Los principales tipos de equipos son: los funcionales cruzados, los virtuales, los autodirigidos y las fuerzas de tarea. El concepto de equipo lleva implícito el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*), es decir, delegar autoridad para otorgar poder, libertad e información para que el equipo tome decisiones y participe activamente en la organización. El facultamiento se basa en cuatro elementos: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Sin embargo, el facultamiento no es algo fijo, sino una escala que va desde una escasa delegación de facultades a una total. Cuando el nivel es elevado encontramos equipos de alto desempeño que llegan a ese nivel gracias a la excelencia de su dinámica y a sus resultados.

Preguntas

1. Defina el concepto de equipo.
2. Explique las diferencias entre grupo y equipo.
3. Explique las posibles conexiones del equipo y por qué sus resultados son más grandes que la suma de las contribuciones individuales.
4. ¿Qué tipos de equipos existen? Explíquelos.
5. Explique qué es un equipo de proyecto.
6. ¿Qué es un equipo funcional cruzado?
7. ¿Qué es un equipo autodirigido?
8. ¿Qué es un equipo virtual?
9. Explique el concepto de fuerza de tarea.
10. Explique las razones por las que fallan los equipos.
11. Mencione las características de los equipos eficaces.
12. ¿Cuáles preguntas deben resolverse para crear equipos exitosos?
13. Explique qué es el facultamiento, cuáles son sus bases y su escala.
14. Explique el modelo de un equipo de alto desempeño.

Referencias bibliográficas

1. R. Johnson, "Effective team building". *HR Focus*, abril de 1996, p. 18.
2. J. R. Katzenback, D. K. Smith, "The discipline of teams". *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, marzo/abril de 1993, p. 112.
3. Kenneth Cloke, J. Golsdmith, *The end of management and the rise of organizational democracy*, San Francisco: Jossey-Bass, 2002, pp. 189-201, 203.
4. John A. Wagner III, John R. Hollenbeck, *Comportamento organizacional*: criando vantagem competitiva, São Paulo: Saraiva, 2000, pp. 226, 230.
5. Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998, p. 286.
6. George T. Milkovich, John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994, p. 134.
7. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., *Management*, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. G-8.
8. John R. Schermerhorn Jr., *Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996, p. G-9.
9. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001, p. 597.
10. Gary Dessler, *Management*: *Leading People and Organizations in the 2st Century*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, p. 682.
11. Richard L. Daft, *Management*, Fort Worth, Dryden Press, 1994, pp. 6-10.
12. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2002, p. 476.
13. *Human resource management*: steps in developing HRM strategy. Disponible en: http://www.accel-team/human_resources/hrm_08a.html.
14. D. Chaudron, "How to improve cross-functional teams". *HR Focus*, agosto de 1995 pp. 4-5.
15. D. E. Yeatts, C. Hyten, *High-performing self-managed work teams*: *a comparison of theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publ., 1998.
16. M. A. Campion, G. J. Medsker, A. C. Higgs, "Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups". *Personnel Psychology*, v. 46, n. 4, diciembre de 1993, pp. 823-847.
17. G. M. Parker, *Cross functional teams*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. pp. 57-58.
18. Edgard H. Schein, *Process consultation*. Englewood Cliffs: Addison-Wesley Publ. Co., 1988. p. 8l.
19. E. P. Hollander, L. R. Offermann, "Power and leadership in organizations: relationships in transition". *American Psychologist*, v. 45, n. 2, febrero de 1990, pp. 179-189.
20. Richard L. Daft, *Organizações*: teoria e projetos. São Paulo: Thompson/Pioneira, 2002. p. 463.
21. D. E. Bowen, Edward E. Lawler III, "Empowering service employees". *Sloan Management Review*, verano de 1995, pp. 73- 84.
22. W. Chan, R. Mauborgne, "Fair process: managing in the knowledge economy". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 65-75.
23. A. S. Tannenbaum, R. S. Cooke, "Organizational control: a review of studies employing the control graph method". En: C. J. Lamners, D. J. Hickson, (Eds.). *Organizations alike and unlike*. Boston: Rutledge & Keegan Paul, 1980. pp. 183-210.
24. J. A. Conger, R. N. Kanungo, "The empowerment process: integrating theory and practice". *Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, julio de 1988, pp. 471-482.
25. Junior T. Petzinger, "Forger empowerment, this job requires constant brainpower (The front lines column)". *The Wall Street Journal*, 17 de octubre de 1997, p. H 12. En: Richard L. Daft, *Organizações*: teoria e projetos. São Paulo: Thompson/Pioneira, 2002, pp. 464-465.
26. J. Y. Wind, J. Main, *Driving change*: *how the best companies are preparing for the 21st Century*. Nueva York: The Free Press, 1998. pp. 133-134.
27. R. C. Ford, M. D. Fottler, "Empowerment: a matter of degree". *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 3, agosto de 1995, pp. 21-31.
28. Jeffrey Pfeffer, T. Hatano, T. Santalainen, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people". *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 4, noviembre de 2005, pp. 95-108.
29. J. Richard, Hackman, *Leading teams*: *setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press, 2002.
30. L. Holpp, "Applied empowerment". *Training*, v. 31, n. 2, febrero de 1994, pp. 39-44.
31. Richard L. Daft, *Leadership*: *theory and practice*. Fort Worth: The Dryden Press, 1999, pp. 254-255.
32. J. P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III, *et al*. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill, 1970.
33. P. E. Brauchle, D. W. Wright, "Training work teams". *Training and Development*, v. 47, n. 3, marzo de 1993, pp. 65-69.
34. C. Margerison, D. Mac Cann, *Team management*: *practical new approaches*. Nueva York: Management Books, 2000.
35. C. Fonbrum, D. Harris, *Gestão estratégica de RH*. In: A. Cohen, *MBA*: curso prático de Administração. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
36. R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, *et al*. *The boundaryless organizational*: *breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. pp. 150-151.

CAPÍTULO 10

Comunicación

Objetivos de aprendizaje

- Presentar la comunicación como uno de los principales medios para la cohesión y la integración de las organizaciones.
- Describir el proceso de comunicación y sus características sistémicas.
- Explicar la diferencia entre datos, información y comunicación.
- Resumir las funciones de la comunicación.
- Explicar las barreras a la comunicación y cómo superarlas.
- Exponer la comunicación organizacional y sus canales.
- Explicar las condiciones para mejorar la comunicación organizacional.

Caso de apoyo:

Supermercados Meta

Renata Martínez es directora de operaciones de Supermercados Meta, una enorme cadena de tiendas que tiene sucursales en varias ciudades de Brasil. Recientemente la dirección de la empresa le encargó diseñar un sistema de comunicación con todas las tiendas no sólo para uniformar criterios y políticas a fin de compensar la enorme descentralización de las operaciones, sino, sobre todo, para que mejorara el flujo de información en la compañía. Renata se dispuso a elaborar un plan global que presentará en su próxima junta con la dirección. ¿Cómo ayudaría usted a Renata?

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo de la mejor manera posible. Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

Cuando uno estudia la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación es el primer objeto de análisis. Es un área en la que cualquier persona puede lograr avances para ser más eficiente y mejorar sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el punto donde se presenta la mayoría de los malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema. Dentro de las organizaciones las comunicaciones son un gran desafío.

La sociedad de la información

Vivimos en una sociedad basada en la información. Los datos organizados y significativos conducen a la información,

entendida como el proceso que organiza la acción. Cuando los datos estimulan que los receptores emprendan una acción es porque aquéllos se han convertido en información. Los economistas consideran que la información sirve para reducir o eliminar la incertidumbre en las decisiones públicas o privadas. Los administradores piensan que la información es el insumo básico del proceso de toma de decisiones, además de que confiere las acciones que originan una evaluación más segura. En ambos casos, la información es un recurso que agrega valor a los procesos y a los productos.[1]

En la era industrial, los administradores dedicaban todo su tiempo a buscar información sobre operaciones pasadas para entenderlas y controlarlas mejor. Casi siempre la información les llegaba mucho después de las operaciones, y la planeación consistía en extrapolar los acontecimientos pasados y hacer algunas correcciones para el futuro. En la era de la comunicación, gracias a las tecnologías de información (TI), la información sobre las operaciones es inmediata y se presenta en tiempo real. A diferencia de lo que ocurría antes, ahora la información es tanta que el proceso se ha invertido y, dado el enorme volumen de información disponible, los administradores están saturados de ella; ya no deben buscarla, sino seleccionar aquella que sea relevante para sus decisiones. Gracias a la tecnología de la información, las organizaciones pueden disponer inmediatamente de información acerca de sus operaciones, clientes, proveedores, miembros y, sobre todo, de sus competidores. Bill Gates dice que la información es algo que una persona desea saber y por lo cual está dispuesta a pagar. La información no es tangible ni mensurable, pero es un producto valioso en el mundo contemporáneo porque proporciona poder.[2] El poder de saber las cosas y de anticipar los acontecimientos. El control de la información es una aspiración de los gobiernos, las empresas y las personas. Drucker[3] va más allá y argumenta que en la era de la comunicación el conocimiento se ha convertido en el recurso realmente controlador, en el factor de producción absolutamente decisivo, y ha sustituido al capital, la tierra y el trabajo. Estamos llegando a la sociedad del conocimiento. El conocimiento es una forma organizada de informaciones consolidada por la mente humana o por medio de los mecanismos cognitivos de la inteligencia, la memoria y la atención.[4]

Datos, información y comunicación[5]

Existen tres conceptos preliminares que son fundamentales para comprender la comunicación:

- El **dato** es un registro o anotación de un hecho o un acontecimiento determinado. Un banco de datos es un medio para acumular y almacenar conjuntos de datos para combinarlos o procesarlos. Los datos en sí carecen de sentido o significado, porque en realidad son grupos de símbolos no aleatorios que representan cantidades, acciones, cosas, etc. El volumen de datos que circula de manera cotidiana en una organización es impresionante y casi siempre esa enorme masa de datos no es tratada o analizada de manera adecuada. Cuando un conjunto de datos tiene un significado (números que forman una fecha o letras que integran una frase) constituye una información.
- La **información** es un conjunto de datos con un determinado significado. Los números 16, 01 y 46 son simples datos, sin significado alguno, pero cuando se juntan significan una información: la fecha de nacimiento de una persona. El significado reduce la incertidumbre y permite el conocimiento de algo. La información implica un proceso de reducción de la incertidumbre. En el lenguaje popular, la idea de información está ligada a la novedad y la utilidad, porque la información es el conocimiento disponible para usarlo de inmediato y que permite orientar la acción, pues reduce el margen de incertidumbre sobre las decisiones cotidianas. A medida que la sociedad se vuelve más avanzada y compleja, aumenta la importancia de disponer de información amplia y variada. Desde el punto de vista científico, información es todo aquello que desempeña una labor lógica que orienta a la persona en el mundo que la rodea. La información, en cierta manera, organiza el comportamiento de la persona en relación con su entorno. La información se obtiene por medio de los órganos sensoriales mediante un mecanismo llamado percepción, y el sistema nervioso la transporta al cerebro humano, donde es procesada de manera debida.
- La **comunicación** es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. Así, comunicación no sólo significa enviar información o mensajes, sino hacer que éstos sean comunes entre las personas involucradas. La diferencia entre sólo enviar y compartir es crucial para una comunicación eficaz. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. La información sólo transmitida, pero no recibida ni comprendida, no ha sido comunicada. Comunicar algo significa hacer común, a una o más personas, una información o un mensaje.

Analítica

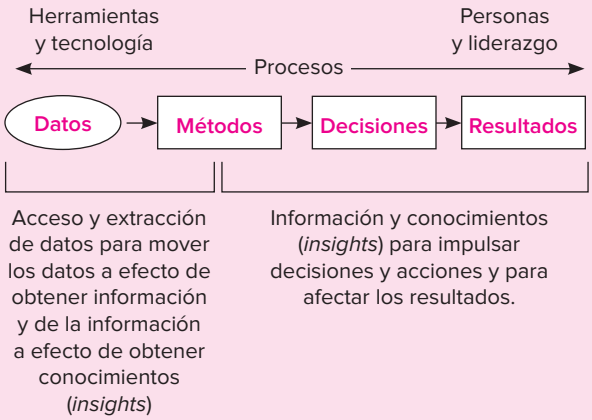
La analítica, también llamada inteligencia analítica (figura 10.1), se refiere a la capacidad para configurar los conocimientos (*insights*) extraídos de grandes volúmenes de datos para fundamentar decisiones y generar resultados. Ante la colosal proliferación de datos en video, en audio y

en la *web*, y dada la ubicuidad de la TI respecto de todos ellos, las organizaciones deben tratarlos de modo que permita entender lo que sucede interna o externamente. El término inteligencia analítica se refiere al uso de la TI para obtener más comprensión, conocimientos (*insights*) y valor a partir de los datos estructurados y no estructurados con respecto a sus negocios. Accenture piensa que el tamaño del universo digital se duplica cada 18 meses. La analítica financiera, por ejemplo, permite revelar tendencias y ofrecer escenarios que afectan la planeación presupuestaria y los procesos de previsión social. La analítica del *marketing* utiliza la minería de datos (*data mining*) y las metodologías predictivas para señalar tendencias del consumidor que crean valor para la organización. La analítica de la *web* permite comprender comportamientos de los clientes y optimizar las ofertas de productos y servicios para campañas de marketing y de ventas. La analítica constituye una enorme ventaja competitiva.

De vuelta al caso de apoyo:

Supermercados Meta

En un principio, Renata Martínez pensó en presentar un proyecto de comunicación organizacional y formal para la empresa. No obstante, después de conversar con otros directivos, llegó a la conclusión de que debería pensar en grande, y no sólo en términos formales. Ese cambio de actitud se debió a que la empresa tiene que reaccionar en forma ágil y expedita a las demandas de los clientes y enfrentar los retos de los competidores. Por tanto, necesita ser dinámica y competitiva. Renata sabe que su empresa navega en aguas turbulentas y que necesita tener al mando de las operaciones un líder eficaz que guíe el negocio. Para ello, es vital contar con un equipo unido, aun cuando esté disperso en diferentes ciudades. Es más, el equipo depende de la comunicación para estar bien organizado y preparado. ¿Cómo se puede ampliar la comunicación para involucrar a las personas?


Herramientas y tecnología
Personas y liderazgo
Procesos
Datos
Métodos
Decisiones
Resultados
Acceso y extracción de datos para mover los datos a efecto de obtener información y de la información a efecto de obtener conocimientos (*insights*)
Información y conocimientos (*insights*) para impulsar decisiones y acciones y para afectar los resultados.

• **Figura 10.1** La cadena de valor de la analítica.[6]

Concepto de comunicación

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación (figura 10.2). Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los

Tareas organizacionales	Actividades relacionadas con la comunicación
• Definición de objetivos de la organización • Planeación estratégica • Evaluación del desempeño de las personas • Administración de equipos • Liderazgo • Capacitación y desarrollo • Motivación • Programación del trabajo • Delegación de responsabilidades • Cambio organizacional	• Entrevistas de selección o de evaluación • Conducción de juntas • Conversaciones formales e informales • Redacción de cartas y memorandos • Elaboración de informes escritos • Contratos con subordinados • Contratos con clientes • Contratos con proveedores • Internet, correos electrónicos, conversaciones en línea, etc. • Talleres para empleados

• **Figura 10.2** Tareas organizacionales que exigen actividades de comunicación.

avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos (cuadro 10.1). Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas.

Funciones de la comunicación

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información:[11]

1. **Control.** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, incitan a que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.
2. **Motivación.** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
3. **Expresión de emociones.** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
4. **Información.** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.[7]

Para que la comunicación en la organización tenga éxito, ésta debe administrar varios aspectos relativos al constante intercambio de significados, por ejemplo:

1. **Administrar la atención.** Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es el primer paso para que las personas puedan enviar y recibir mejor información y consolidar la situación de la organización o facilitar el cambio de comportamientos.
2. **Administrar el significado.** Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tengan sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe. Esto tiene que ver con la creación de consonancia y de consistencia dentro de la organización.
3. **Administrar la confianza.** Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que

Cuadro 10.1 Varios conceptos de comunicación

Significa transmitir mensajes y comprenderlos.[7]
Es la transmisión de información de una persona a otra.[8]
Suele describirse como el flujo de mensajes por un canal, del emisor al receptor. El receptor puede responder con un mensaje (retroalimentación). En algún punto se puede presentar ruido (algo que afecta el proceso y limita la eficacia de la comunicación).
Comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer.[9]
La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común.[10]

haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se debe construir con base en la consonancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.
2. Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad. Se debe usar un lenguaje estimulante que incentive la participación y el compromiso por medio del reconocimiento, las oportunidades y la participación.
3. Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador. Toda comunicación debe ser amigable, abierta y espontánea.

Así, los mecanismos de la comunicación interna deben desarrollarse mediante un proceso de comunicación que asegure:[12]

1. Planteamientos espontáneos que no sean amenazadores.
2. Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.
3. Uso de un lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.
4. Posturas asertivas pero no agresivas, francas pero no groseras, abiertas y flexibles.

La disfuncionalidad de las comunicaciones jerárquicas

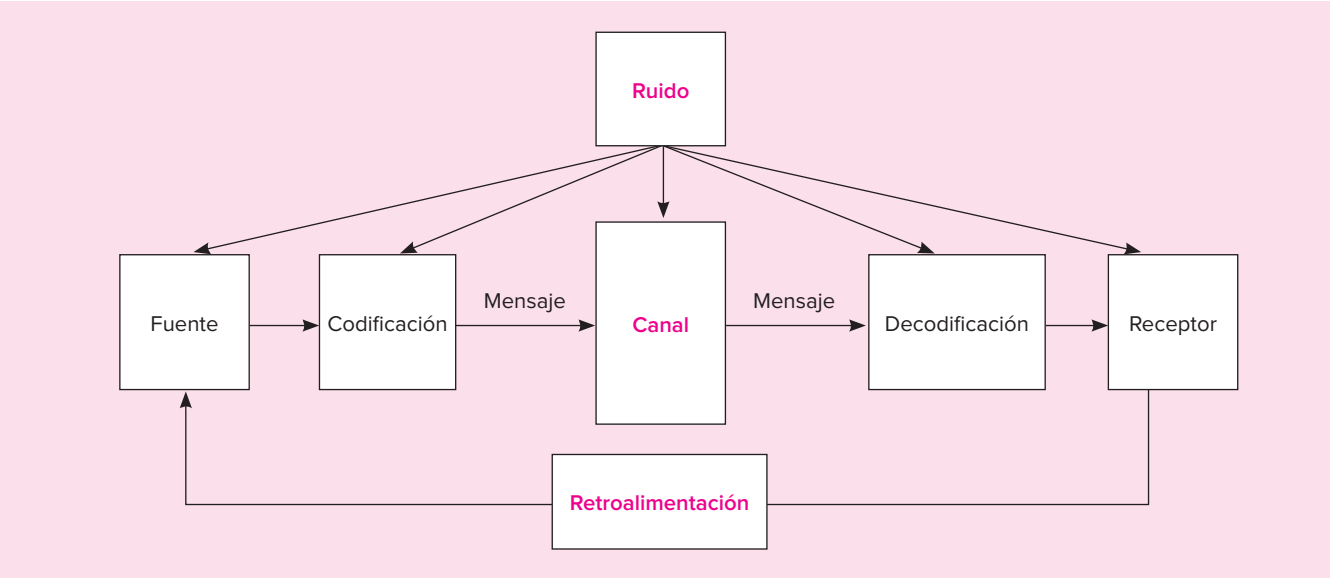
Jan Carlzon, el director ejecutivo que mediante la mejora continua de las normas de calidad transformó SAS Airlines en una empresa líder en la aviación comercial, suele hablar de las disfunciones de la comunicación entre jerarquías administrativas. Comenta que la tarea de la alta gerencia consiste en controlar todas las decisiones necesarias para agilizar a la compañía. El enorme número de decisiones que los ejecutivos deben tomar ocupa todo su tiempo y requiere que los escalafones intermedios (los gerentes) transmitan esas decisiones a lo largo y ancho de toda la empresa. Así, un gran número de personas en los niveles medios de la administración convierte las decisiones de la cúpula en instrucciones, reglas, políticas y órdenes para las personas que están en la base de la organización. Estos intermediarios sólo son mensajeros que cambian las decisiones tomadas en la cúspide de la pirámide organizacional por otras más simples. No obstante, la incapacidad para tomar decisiones propias dentro de cada ámbito de responsabilidad y transmitir información correcta a los subordinados es el principal problema de la jerarquía organizacional. A fin de evitar las distorsiones que se presentan cuando se comunican las decisiones laborales a los niveles más bajos, se deben redefinir el diseño organizacional y los sistemas de comunicación. Se trata de eliminar el velo, la simulación y la duplicidad, que caracterizan la comunicación jerárquica, burocrática y autoritaria. De lo contrario, la buena voluntad del director ejecutivo se perderá entre los recovecos de la burocracia.

El proceso de comunicación

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver[13] y del de Schramm,[14] quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra.[15] Si ese significado no fue compartido entre el emisor y el receptor no hubo comunicación ni la comunicación fue eficaz. Así, el proceso de comunicación tiene siete partes, como muestra la figura 10.3.

1. **Fuente.** Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. Un mensaje es un discurso cuando hablamos o un texto escrito cuando escribimos. Puede ser una pintura o una pieza de música, cuando tocamos algún instrumento. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales (de risa o llanto). El código o grupo de símbolos que usamos para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código.
2. **Codificación.** Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma (escrita o verbal) que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
3. **Canal.** Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. El menú de opciones para escoger el mejor vehículo para cada mensaje nunca antes fue tan grande y variado. El vehículo puede ser un discurso, que utiliza la audición; un documento escrito, que utiliza la vista o el tacto, o la comunicación no verbal, que utiliza los sentidos básicos. El fax, el correo electrónico, el internet y el teléfono celular, entre otras tecnologías de la información, han tenido



• **Figura 10.3** El proceso de comunicación.

enormes repercusiones en las comunicaciones. El canal puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontáneas y no tienen relación alguna con la organización.

4. **Decodificación.** Para que el mensaje (escrito o verbal) sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor. Al igual que el emisor, el receptor tiene limitaciones en sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural. Así como el emisor debe tener habilidades para hablar o escribir, el receptor también debe tenerlas para escuchar o leer. El conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.
5. **Receptor.** Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
6. **Retroalimentación.** La línea final del proceso de comunicación es la retroalimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o *feedback*, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación indica si el mensaje fue comprendido.[13] Por lo mismo, se dice que la comunicación eficaz es la que funciona en una doble vía, es decir, del emisor al receptor y de regreso para confirmar la recepción y el significado del mensaje. En el fondo, la retroalimentación es la reacción del destinatario al mensaje enviado. El emisor puede utilizar la retroalimentación para asegurar una comunicación exitosa. Si la reacción del destinatario es incorrecta, el emisor puede llegar a la conclusión de que la comunicación no tuvo éxito y el mensaje no fue transmitido en forma adecuada. La retroalimentación puede ser verbal o no verbal.
7. **Ruido.** Son los factores internos o externos que pueden distorsionar un mensaje o inducir alguna forma de interferencia o intromisión en el proceso. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación (cuadro 10.2), como lo concibieron inicialmente Shannon y Weaver,[13] puede analizarse en términos matemáticos, pero no desde un punto de vista determinístico, sino probabilístico, pues no toda señal emitida por la fuente de información recorre todo el proceso y llega intacta a su destino. La señal puede sufrir ampliaciones o desviaciones. La exageración es un ejemplo típico de comunicación distorsionada, ampliada y con frecuencia desviada. En un sistema de comunicación, todos los errores o las distorsiones pueden incluirse en el concepto de ruido. Una información ambigua o que conduce al error contiene ruidos. En una conversación telefónica, por ejemplo, un entorno ruidoso, interferencias, cruce de líneas, interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor induce interferencias. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición (redundancia) para superar el ruido. Dado que todo proceso de comunicación funciona como un sistema abierto es común que se presente cierta cantidad de ruido, entendido como una perturbación indeseable que tiende a distorsionar o alterar en forma imprevisible el mensaje transmitido. En general, se dice que el ruido es toda perturbación interna del sistema, mientras que una interferencia es toda perturbación externa que proviene del entorno.

Cuadro 10.2 Ejemplos de procesos de comunicación[16]

Sistema	Sistema telefónico	Puerta automática	Televisión
Fuente	Voz humana	Afluencia de personas que bloquean un rayo de luz delante de la puerta	Programa de televisión que será transmitido
Transmisor	Teléfono	Celda fotoeléctrica y circuitos eléctricos auxiliares	Cámara, transmisor y antena transmisora
Canal	Red de hilos conductores que unen un aparato a otro	Hilo que conduce al solenoide que mueve la puerta automática	Espacio libre
Receptor	Otro teléfono	Mecanismo del solenoide de la puerta	Antena receptora y televisor
Destino	Oído humano	Puerta automática	Telespectador
Ruido	Estática, líneas cruzadas, ruidos, interferencias	Mal funcionamiento de los dispositivos eléctricos	Estática, interferencia, chubascos, mal funcionamiento de los componentes

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto. La influencia en un subsistema cualquiera que afecta el funcionamiento de todo el sistema. En la práctica, se considera que la comunicación debe ser un proceso de doble vía para que sea eficaz. Esto significa que la comunicación es un proceso que recorre dos caminos: de la fuente o emisor al destino, y viceversa, es decir, el destinatario debe asumir la función de la fuente para reproducir el estímulo que recibe y así comprender el significado original. La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado (cuadro 10.3).

La confusión sobre el eclipse de sol

Toda comunicación está expuesta a distorsiones, omisiones y exageraciones. Veamos un ejemplo. El coronel se dirige al mayor: "Mañana a las 9 horas, habrá un eclipse de sol, algo que no ocurre todos los días. Prepare a los hombres para que salgan al patio en uniformes de ejercicio y vean este raro fenómeno, que yo les explicaré. Si lloviera, no podremos ver nada; en tal caso, llévelos al gimnasio".

El mayor se dirige al capitán: "Por orden del coronel, mañana a las 9 horas habrá un eclipse de sol. Si lloviera, usted no lo podrá ver desde el patio. Por tanto, en uniforme de ejercicio, el eclipse tendrá lugar en el gimnasio, algo que no ocurre todos los días".

Cuadro 10.3 La eficiencia y la eficacia en la comunicación[5]

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
El emisor habla bien.	El mensaje es claro, objetivo y unívoco.
El transmisor funciona bien.	El significado es consonante y congruente.
El canal no tiene ruido.	El destinatario comprende el mensaje.
El canal es el medio más apropiado.	La comunicación se completa.
El mensaje es claro, objetivo y unívoco.	El mensaje se vuelve común para las dos partes.
El receptor funciona bien.	El destinatario proporciona retroalimentación al emisor al indicarle que ha comprendido perfectamente el mensaje enviado.
El destinatario oye bien.	El significado del mensaje es el mismo para el emisor y el destinatario.
No hay ruidos ni interferencias internas o externas.	El mensaje transmitido produce una consecuencia.
La relación entre el emisor y el destinatario es buena.	

El capitán habla con el teniente: "Por orden del coronel, en uniforme de ejercicio, mañana a las 9 horas, la inauguración del eclipse de sol tendrá lugar en el gimnasio. El coronel dará la orden de que llueva, algo que no ocurre todos los días".

El teniente se dirige al sargento: "Mañana a las 9 horas, en uniforme de ejercicio, el coronel eclipsará el sol en el gimnasio si fuera un día bonito, pero si lloviera lo hará en el patio, algo que no ocurre todos los días".

El sargento habla con el cabo: "Mañana a las 9 horas ocurrirá el eclipse del coronel en uniforme de ejercicio a causa del sol. Si lloviera en el patio, algo que no ocurre todos los días, ustedes se dispersarán en el patio".

Un soldado a otro: "Mañana, si lloviera, parece que el sol va a eclipsar al coronel en el gimnasio. Es una pena que eso no ocurra todos los días".

De vuelta al caso de apoyo:

Supermercados Meta

Con el propósito de que la empresa sea más ágil y eficaz en sus operaciones, Renata Martínez empezó a elaborar su proyecto de comunicación organizacional para Supermercados Meta. No obstante, ella quería empezar poniendo orden en casa: en la dirección de la empresa. Renata quería que la comunicación de la dirección fuera más ágil y que en ella participara la gerencia y, posteriormente, la base de la organización. Más aún, buscaba involucrar al cliente para conocerle cada vez mejor, satisfacer sus necesidades y, de ser posible, dejarlo encantado. ¿Cómo ayudaría usted a Renata?

Comunicación humana

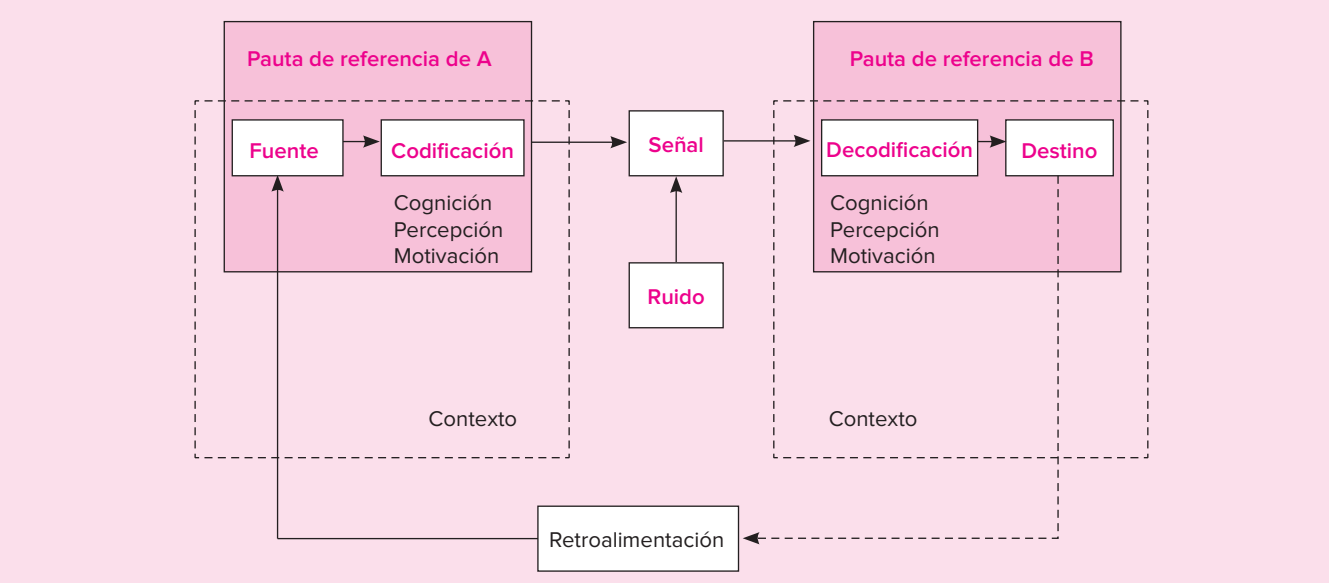
Pese al progreso de la tecnología, la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencias y turbulencias. Los mecanismos humanos para enviar y recibir mensajes son los mismos que usaron nuestros ancestros. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana. La subjetividad es enorme.

En la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas. El contexto psicológico funciona como un filtro codificador que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Este filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajusta a ese sistema o que puede amenazarlo (disonante). Hay una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa y bloquea la información que no es deseada o relevante. Esta defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de la información y también aniquilar la retroalimentación de información. Son los lentes a través de los cuales las personas ven e interpretan el mundo exterior. Existe una fuerte relación entre la cognición, la percepción y la motivación. Lo que dos personas se comunican está determinado por su percepción de sí mismas y del otro. La idea de comunicación está íntimamente relacionada con las percepciones y las motivaciones de la fuente (emisor) y del destinatario, dentro del contexto de cada situación.

Como se dijo, el proceso de comunicación está íntimamente relacionado con el sistema cognitivo de cada persona. La cognición (o conocimiento) se refiere a aquello que las personas saben sobre sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y experiencias psicológicas, y está influido por las características de la personalidad, su estructura física y biológica, y el entorno físico y social que la envuelve.[5] Sus acciones se basan en lo que piensa, cree y siente. El sistema cognitivo funciona como una pauta de referencia (el campo psicológico) que filtra o amplifica las comunicaciones de las personas con su entorno.

Personas diferentes interpretan el mismo mensaje de maneras diferentes. Tanto la fuente como el destinatario tienen sus diferencias individuales que generan variaciones en los procesos de codificación y decodificación. Éste es el denominador común de la comunicación. Cada quien tiene sus propias pautas de referencia, que no siempre son equivalentes o congruentes. Al codificar el mensaje, la fuente dispone de un sistema cognitivo, perceptivo y motivacional específico que ejerce una gran influencia en su manera de comunicar. Y lo mismo sucede con el destinatario. La figura 10.4 nos da una idea de la complejidad de la comunicación interpersonal, que es un proceso muy subjetivo, por lo que existen disonancias. El aparato de comunicación de las personas está compuesto por los siguientes elementos:[5]

1. **Órganos sensoriales.** Son los receptores de los estímulos que provienen del entorno, o sea, la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Reciben las sensaciones, que son codificadas en forma de percepciones de los fenómenos ambientales.
2. **Órganos efectores.** Son los transmisores de los mensajes hacia el entorno: el lenguaje humano, hablado o escrito, los gestos, la mímica, las expresiones faciales o corporales, etcétera.
3. **Centro de comunicación.** Es el punto de origen y de destino de todos los mensajes. El cerebro y el sistema nervioso no funcionan como un sistema lógico, sino como un campo psicológico. La comunicación humana es contingente, porque está sujeta a la pauta de referencia de cada persona, que es su propio campo de experiencia. El campo de experiencia funciona como un potente filtro que está compuesto por los sistemas cognitivo y emocio-



• **Figura 10.4** Pautas personales de referencia en la comunicación humana.[17]

nal, que someten todos los mensajes al modo de comprensión y de interpretación de la persona.

Importancia de la comunicación

La comprensión errónea de algunas palabras puede significar la diferencia entre la vida y la muerte. Esto es justo lo que ocurre en el transporte aéreo. El peor desastre de la historia de la aviación ocurrió en 1977 en Tenerife, Islas Canarias. Un día en que caía una fuerte nevada, el capitán de un avión de KLM entendió que la torre de control de tránsito aéreo había autorizado el despegue de su nave, pero sólo había transmitido algunas instrucciones para el despegue. Tanto el capitán, holandés, como el controlador de tráfico aéreo, español, hablaban en inglés. La confusión se debió a diferencias de pronunciación o al uso incorrecto de la terminología. El enorme Boeing 747 de KLM chocó contra otro avión igual de Pan Am que estaba aterrizando. Fue una catástrofe infernal: 583 personas murieron. Esto demuestra que las fallas de comunicación pueden tener consecuencias fatales.

Factores de persuasión de la fuente

Las personas enfrentan un constante bombardeo de intentos por cambiar sus actitudes o puntos de vista. Algunos factores de persuasión están en la fuente. La persuasión suele ser exitosa cuando la fuente tiene gran credibilidad,[18] la cual se consigue gracias a la competencia y la confiabilidad. A fin de reflejar competencia, las personas suelen hacer gala de diplomas, entrenamiento, experiencia o amplios conocimientos sobre determinado asunto. La competencia es una fuerte ventaja, pero la confiabilidad es aún más importante. La simpatía también aumenta la eficiencia de una fuente persuasiva. Por otra parte, las personas responden mejor a fuentes con las que comparte ciertas similitudes. La publicidad muestra la importancia de la fuente: muchas empresas gastan fortunas para que un portavoz ideal, como un artista, un actor o un ejecutivo, transmita su mensaje.

Factores de persuasión del mensaje

Para que un mensaje sea persuasivo debe estar fundado en argumentos bilaterales, de las dos partes en cuestión, y no en presentaciones unilaterales. Cuando uno presenta una opinión debe utilizar todos los argumentos posibles. Además, la repetición de un mensaje puede ser una estrategia eficiente. El efecto de validación se refiere al hecho de descubrir que la simple repetición de una afirmación hace que ésta sea percibida como más válida o verdadera. No importa si la afirmación es cierta o no, porque si es repetida con frecuencia las personas creerán en ella.[19]

Factores de persuasión del destinatario

Las características de la personalidad del destinatario son importantes para la aceptación del mensaje. Al parecer, la cautela con que el destinatario recibe un mensaje ejerce más influencia que los rasgos de su personalidad. Cuando una persona compra un electrodoméstico, va preparada para que el vendedor trate de convencerla, y esa prevención reduce el impacto del argumento que le presenta. La resistencia de un destinatario a la persuasión depende de su naturaleza o de la convicción de que la fuente está tratando de modificar su actitud. Esta resistencia es mucho mayor cuando la fuente

tiene que defender una posición que es incompatible con las actitudes o las convicciones del destinatario. Por lo general, las personas muestran cierta propensión a no confirmar ni avalar los argumentos que escuchan. El efecto de la persuasión también depende de la discrepancia entre la posición inicial del destinatario sobre una cuestión y la posición defendida por la fuente. La persuasión suele funcionar mejor cuando existe una discrepancia moderada entre las dos posiciones. A partir de la posición inicial de la persona sobre una cuestión existe un amplio rango de aceptación que incluye posiciones potencialmente atractivas.[20]

Consonancia

El término consonancia se utiliza cuando el significado del mensaje que ha enviado la fuente es semejante al percibido por el destinatario. La consonancia significa que el mensaje enviado y el percibido son iguales. Buena parte de las comunicaciones en las organizaciones buscan crear consonancia (y reducir disonancias) entre las personas sobre asuntos como la misión, la visión, los objetivos y los valores de la organización. Los programas de capacitación y desarrollo de personal son ejemplos de estrategias para alcanzar la consonancia dentro de una organización. La comunicación genera consonancia y reduce la disonancia, la cual ocurre cuando el significado percibido por el destinatario es diferente del significado transmitido por la fuente.[5]

Tipos de comunicación interpersonal

Hay dos tipos de comunicación interpersonal: la verbal y la no verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para la comunicación verbal.

La comunicación no verbal consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los elementos utilizados comúnmente para codificar pensamientos en la comunicación no verbal son los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales. La comprensión del mensaje por parte del destinatario se basa no sólo en las palabras, sino también en las imágenes, los gestos y las expresiones faciales y corporales.

En la comunicación interpersonal, en la que se utilizan los elementos verbales y no verbales, estos últimos parecen tener mayor influencia en el efecto total del mensaje. Se pueden utilizar mensajes no verbales para agregar nuevo contenido a los mensajes verbales, por medio del tono de voz o de otros ingredientes como la ropa y los adornos personales. Muchas veces el destinatario puede mostrar desaprobación por un mensaje verbal y, de manera aparentemente contradictoria, aprobar un mensaje no verbal. Este tipo de situación crea un mensaje ambiguo que produce frustración en el destinatario.

Canales informales de comunicación

Los canales informales de comunicación surgen de forma espontánea entre las personas, independientemente de los canales formales, y no siempre se apegan a la jerarquía de autoridad. La comunicación informal coexiste con la formal, pero puede trascender los niveles jerárquicos o cortar cadenas de mando verticales para conectar en forma virtual a cualquier persona de la organización. Muchos directivos tienen la costumbre de tomar una cerveza o un café con los trabajadores todas las semanas para intercambiar ideas y hablar abiertamente. La creación de canales informales de comunicación puede crear condiciones para intercambiar mensajes con más cercanía. Muchas organizaciones estimulan a sus directivos a usar canales informales de comunicación como:

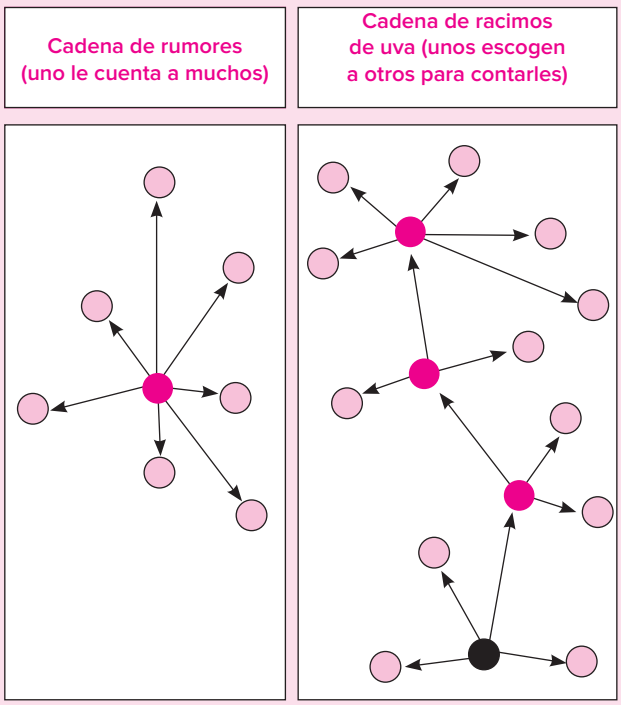
1. **Pasear por la organización.** Es una técnica de comunicación que utilizan muchos directivos para hablar directamente con los trabajadores mientras caminan o pasean por la empresa. Así establecen contactos informales con los trabajadores y se enteran de cómo andan sus unidades. Esta técnica mejora la comunicación descendente y ascendente, porque el emisor puede hablar de sus ideas y valores con los trabajadores y, a la vez, puede escuchar y saber qué piensan ellos de los problemas y los asuntos de su contexto de trabajo.
2. **Cadenas de rumores o de racimos de uva.** Se trata de una red de comunicación informal, de persona a persona, que no está sancionada oficialmente por la organización. La cadena de rumores conecta a personas de todos los niveles y en todas las direcciones. Suele ser más activa en situaciones de cambio, ansiedad y excitación, así como en épocas de crisis o de condiciones económicas difíciles.

Pausa para reflexionar:

Estilos de conversación[22]

La conversación sigue siendo el modo más común de comunicación entre las personas. Muchas organizaciones exitosas fomentan entre sus miembros estilos de conversación que equilibren sus necesidades de información acerca de los demás y su deseo de revelar información acerca de sí mismas. El estilo de conversación depende del nivel de relación entre los individuos, y de la necesidad y la habilidad de la organización para comunicarse con ellos. El propósito es crear un ambiente que propicie la conversación y que permita a las organizaciones interactuar en forma inteligente con las personas. Johnson y Nunes plantean un interesante enfoque de marketing que se puede trasladar al nivel de las relaciones entre el líder y el subordinado. Por una parte, el líder ofrecerá apertura a la información (en las esquinas del

rectángulo), y a cambio pedirá retroalimentación al subordinado (dentro de la figura circular). Vea en la figura 10.6 cómo ocurre el proceso.



• **Figura 10.5** Ejemplos de cadenas de rumores para la comunicación.[21]

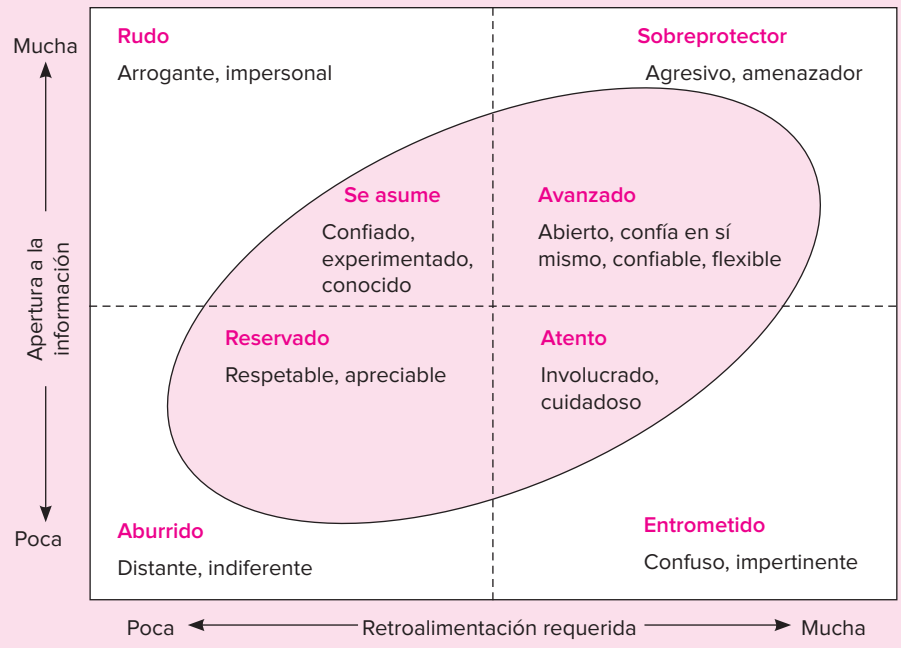
Para que la conversación sea eficaz, el líder y el subordinado se deben conocer para definir el estilo de conversación más adecuado a su relación. Sin embargo, no debe haber nada que impida que la conversación fluya libre, espontánea y abierta.

Barreras de la comunicación

El proceso de comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias entre las personas (figura 10.7). Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y que lo afectan negativamente y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Podemos distinguir tres tipos de barreras para la comunicación humana (cuadro 10.4):

1. **Barreras personales.** Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.
2. **Barreras físicas.** Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga,



• **Figura 10.6** Estilos de conversación.[22]

Entrada
Variables que intervienen (filtros)
Salida
Barreras para la comunicación:
• Ideas preconcebidas
• Significados personalizados
• Motivación e interés
• Credibilidad de la fuente
• Rechazo de información contraria
• Habilidad para la comunicación
• Complejidad de los canales
• Clima organizacional
• Problemas y conflictos personales
• Incapacidad para escuchar
Mensaje como es enviado por la fuente
Mensaje como es recibido por el destinatario

• **Figura 10.7** Barreras para el proceso de la comunicación humana.[17]

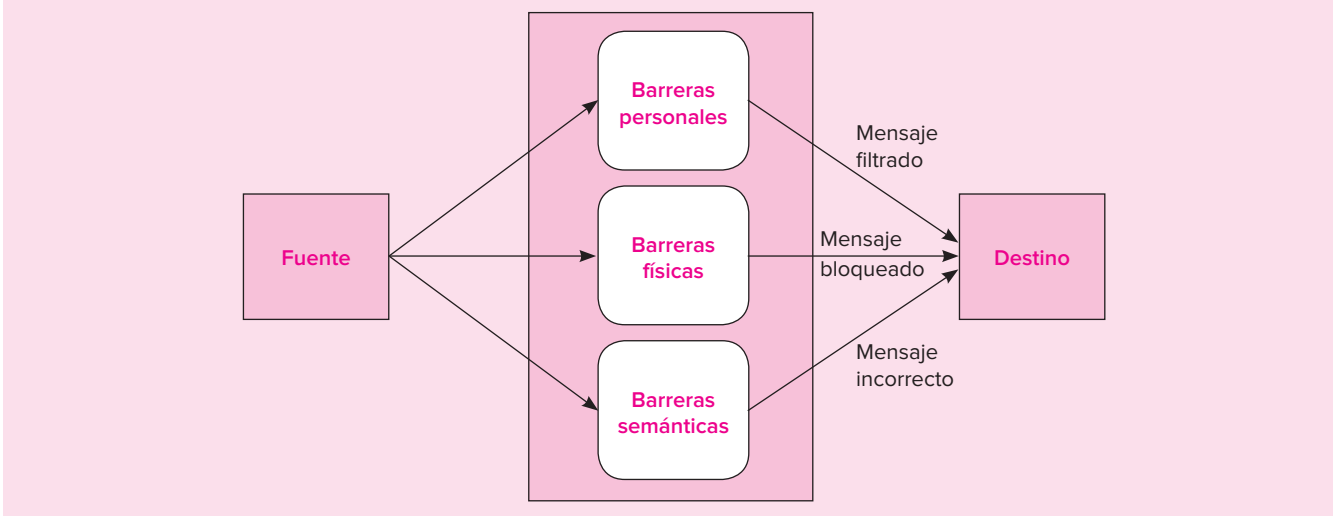
una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.

3. **Barreras semánticas.** Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea haciendo que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado, como muestra la figura 10.8.

Además de la influencia de las barreras mencionadas, el proceso de comunicación también está sujeto a una serie de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos y las organizaciones. Esas barreras son:

1. **Filtración.** Se entiende como la manipulación de la comunicación por parte del emisor de modo que el receptor la vea de manera más favorable. La filtración ocurre con más frecuencia en las organizaciones que subrayan las diferencias de estatus, entre trabajadores que tienen aspiraciones de crecer en su carrera o en las grandes organizaciones que tienen más niveles verticales. Cuando un trabajador le dice a su superior lo que piensa que éste quiere oír, está filtrando la información. Para que la



• **Figura 10.8** Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana.

Cuadro 10.4 Los tres tipos de barreras para la comunicación[17]

Barreras humanas	Barreras físicas	Barreras semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos para escuchar	Interferencias físicas	Interpretación del idioma
Emociones	Fallas mecánicas	Traducción del idioma
Percepciones	Ruidos ambientales	Significado de los símbolos
Preocupaciones	Distancia física	Significado de las palabras
Sentimientos personales	Canal congestionado	Decodificación de los gestos
Motivaciones personales	Variables de la situación	Sentido de los recuerdos
Poca atención	Ambiente de trabajo	Giros y expresiones populares
Hábitos personales		

información sea transmitida a la alta gerencia de la empresa debe ser condensada y sintetizada, de modo que los directivos no reciban una carga excesiva de datos. Los intereses y las percepciones de los encargados de hacer la síntesis de lo que es importante para la organización funcionan como filtros.

2. **Percepción selectiva.** En el proceso de comunicación, tanto el emisor como el receptor ven y escuchan en forma selectiva, con base en sus propias necesidades, motivaciones, experiencias y características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican los mensajes.
3. **Sobrecarga de información.** Las personas tienen una capacidad limitada para procesar la información. La sobrecarga se presenta cuando el volumen o la cantidad de datos es enorme y sobrepasa la capacidad del destinatario para procesarlos, con lo que se pierde gran parte de la información o se distorsiona. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.
4. **Distorsión.** Se presenta cuando el mensaje sufre una alteración, desviación o modificación que cambia su contenido y significado originales.
5. **Omisión.** Se presenta cuando la fuente o el destinatario omite, cancela o corta por alguna razón ciertos aspectos o partes importantes de la comunicación, lo cual induce a que ésta no se complete o que su significado pierda algo de sustancia.

Comunicar empieza por escuchar[23]

Hoy día, la habilidad para comunicar es fundamental en las organizaciones. Los equipos deben trabajar en colaboración y desarrollar habilidades para la comunicación, así como aprender a escuchar y transmitir mejor para facilitar las interacciones humanas. Cuando se propicia una comunicación abierta, honesta y afable, cambiamos la manera en que las personas se relacionan y trabajan. La clave de la comunicación en equipo es escuchar con eficacia. Escuchar es fundamentalmente cuestión de voluntad. Cuando las personas tratan de escuchar con eficacia pueden hacerlo de diversas maneras, por ejemplo:

- **Escuchar dentro del contexto.** Cuando escuchamos información básica, o algo relacionado con asuntos o expectativas no declaradas abiertamente, necesitamos conocer el contexto para no sentirnos incómodos.
- **Escuchar en forma activa.** Cuando realmente prestamos atención a lo que la persona nos cuenta.
- **Escuchar con responsabilidad.** Cuando estamos inmersos en una conversación o diálogo sobre algo que influye en nosotros o en nuestros compañeros.
- **Escuchar en forma creativa.** Cuando buscamos soluciones no identificadas o una nueva perspectiva para comprender un problema.
- **Escuchar con empatía.** Cuando escuchamos a una persona y nos colocamos en su posición según lo que está diciendo.
- **Escuchar en forma individual.** Cuando nos olvidamos de nuestra existencia como oyentes, pero estamos totalmente sintonizados con lo que la persona nos dice.
- **Escuchar con comprensión.** Cuando logramos entender lo que se está diciendo.
- **Escuchar con el corazón.** Cuando escuchamos con amor o afecto lo que la persona dice.

De vuelta al caso de apoyo:

Supermercados Meta

El primer paso de Renata Martínez fue programar reuniones más frecuentes con los directivos. Lograr la consonancia se convirtió en un objetivo fundamental para la dirección general. El segundo paso fue involucrar a los gerentes de las tiendas ubicadas en diferentes ciudades. ¿Qué le sugeriría usted a Renata?

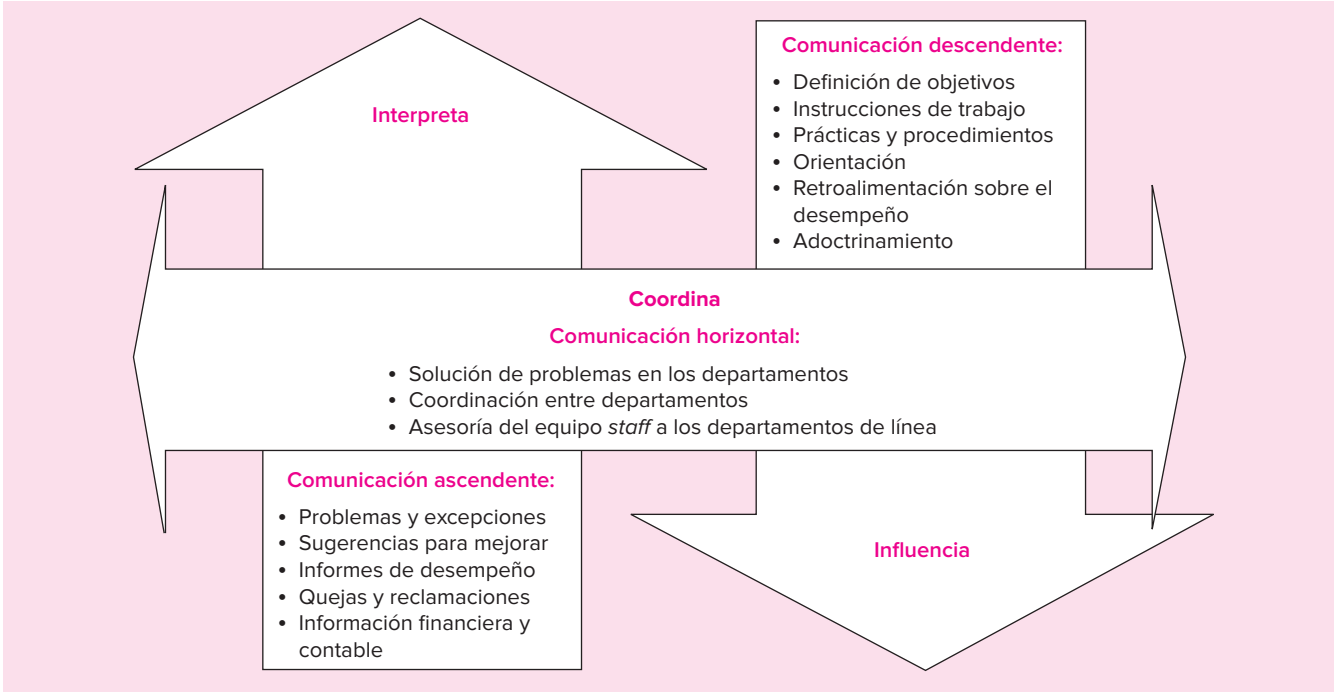
Comunicación organizacional

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la tecnología de la información ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual conlleva a que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales (figura 10.9):[3]

1. **Las comunicaciones descendentes** son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:
   a. **Definición de objetivos y estrategias.** La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
   b. **Instrucciones para el trabajo y racionalidad.** Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
   c. **Prácticas y procedimientos.** Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
   d. **Retroalimentación sobre el desempeño.** Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
   e. **Adoctrinamiento.** Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.
2. **Las comunicaciones ascendentes** son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:
   a. **Problemas y excepciones.** Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.



• **Figura 10.9** Comunicaciones organizacionales.[24]

b. **Sugerencias para mejorar.** Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
c. **Informes de desempeño.** Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
d. **Información contable y financiera.** Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.

3. **Las comunicaciones horizontales** son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:
   a. **Solución de problemas intradepartamentales.** Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
   b. **Coordinación interdepartamental.** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
   c. **Asesoría del *staff* para los departamentos de línea.** Son mensajes de especialistas del *staff* a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.

Las macrobarreras de la comunicación[25]

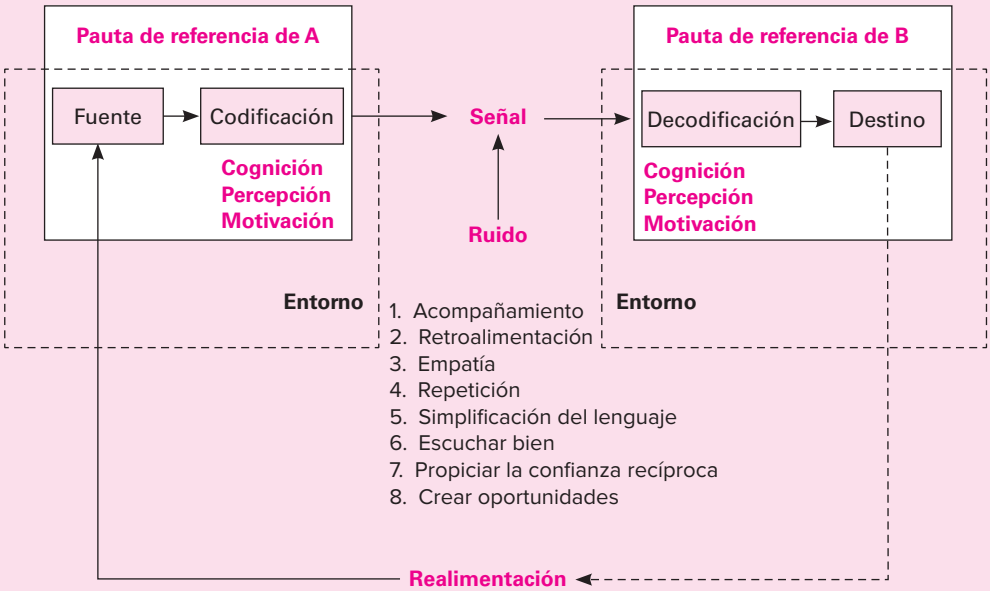
Las macrobarreras son factores que impiden la comunicación exitosa en una situación general. Están relacionadas con el entorno en que se realiza el intercambio de información. Algunas de las principales macrobarreras son:

1. **La creciente necesidad de información.** Como la sociedad cambia constantemente y con rapidez, las personas tienen mayor necesidad de información sobre el mundo. Esta necesidad creciente tiende a sobrecargar las redes de comunicación y a distorsionarla. Para reducir al mínimo los efectos de esta barrera, los gerentes procuran asegurarse de que los miembros no estén sobrecargados de información. Así, sólo les transmiten aquella que es indispensable para el desempeño de sus actividades.
2. **La necesidad creciente de información compleja.** Ante los veloces avances tecnológicos, las personas enfrentan situaciones cada vez más complejas en su vida cotidiana. La comunicación simple puede reducir los efectos de esta barrera. La capacitación adecuada para manejar actividades técnicas puede ser otra estrategia para superar este obstáculo.
3. **La realidad que las personas conocen en otros países.** Un negocio puede tener presencia internacional, lo que hace necesario que sus integrantes viajen más y conozcan otros países e idiomas. La barrera de la diferencia idiomática es evidente. El conocimiento de otras lenguas y culturas es la mejor estrategia para vencer esta barrera.
4. **La necesidad de aprendizaje disminuye el tiempo disponible para la comunicación.** Muchas personas se sienten presionadas para adquirir nuevos conocimientos. Cuanto más tiempo se dedique a la capacitación y al aprendizaje, menos habrá para comunicarse con otros.

Cómo mejorar la comunicación organizacional

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y descodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros. Por tanto, algunas técnicas como las descritas e ilustradas en la figura 10.10, pueden mejorar la eficacia en estos dos puntos:[26]

1. **Acompañamiento.** Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente y parte del supuesto de que pudo haber sido mal interpretado por el destinatario. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.
2. **Retroalimentación.** Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una retroalimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de retroalimentación suficiente. El envío de un memorando a todas las personas no significa que haya habido comunicación, a menos que haya retroalimentación de abajo hacia arriba. Toda organización saludable requiere de un buen sistema de comunicación de los niveles inferiores a los superiores si quiere que el flujo de información en sentido inverso tenga éxito. Los mecanismos de retroalimentación implican mucho más que el acompañamiento de las comunicaciones.
3. **Empatía.** La forma de comunicación depende mucho de lo que uno sabe acerca del destinatario. La empatía implica que la información debe estar más orientada hacia el destinatario que hacia el emisor y exige que los comunicadores se pongan en el lugar de los destinata-



• **Figura 10.10** Cómo mejorar la comunicación organizacional.

rios para darse una idea de cómo será decodificado el mensaje. La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones. También puede reducir muchas barreras para la comunicación; por ello es necesario comprender el proceso de decodificación, a fin de prever cómo percibirá y filtrará el mensaje la otra persona.

4. **Repetición.** La repetición o redundancia en la comunicación asegura que si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán. Es un método de aprendizaje ampliamente aceptado. Los empleados que son contratados por una empresa o los estudiantes que ingresan a una universidad reciben la misma información básica de diversas maneras. La información redundante, como la costumbre de tocar dos o más veces a la puerta de alguien, busca garantizar la comunicación.
5. **Lenguaje sencillo.** El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. La comunicación eficaz exige la transmisión de conocimientos e información. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación. Los administradores deben codificar los mensajes con palabras, nombres y símbolos que tengan significado para el destinatario.
6. **Escuchar atentamente.** Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones. Sin embargo, no basta con oír, sino que es necesario escuchar y comprender. Davis planteó los "diez mandamientos del buen oyente":[27]

1. Deje de hablar.
2. Póngase cómodo.
3. Demuestre que quiere oír.
4. Elimine posibles distracciones.
5. Busque crear empatía.
6. Sea paciente.
7. Domine su temperamento.
8. Vaya directo al asunto o a la crítica.
9. Pregunte.
10. Deje de hablar.

Dejar de hablar es el primero y el último mandamiento. Otro autor ofrece "cinco consejos para escuchar":[28]

1. Evite los juicios de valor.
2. Escuche toda la historia.
3. Reconozca los sentimientos y las emociones.
4. Reconsidere la posición del otro.
5. Pregunte con cuidado.

En resumen, la buena comunicación requiere ser entendido y entender.

7. **Propiciar la confianza mutua.** La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados. Un ambiente amigable y un clima de confianza permiten un mejor acompañamiento y una mejor comprensión entre los subordinados.
8. **Crear oportunidades.** Como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. Mientras los administradores están tratando de comuni-

carse con sus receptores, éstos reciben otros mensajes. Cuando ocurren cambios importantes, muchas empresas organizan retiros que permiten intercambiar ideas.

Comunicación abierta

La velocidad del cambio organizacional obliga a los gerentes a tomar decisiones rápidamente. La forma en que estas medidas se dan a conocer puede determinar su eficacia a largo plazo. Las decisiones rápidas tienen mucha mayor posibilidad de ser correctas cuando están basadas en información relevante para las personas que deben conocerlas en el momento oportuno, independientemente de que se les presente en una mesa de juntas o en la pantalla de una computadora.

La administración del conocimiento y las redes de competencias son herramientas administrativas indispensables para manejar los cambios. La capacidad de lograr una comunicación bien estructurada es vital durante fases delicadas de fusiones o adquisiciones de empresas. En tiempos de estrés y sensibilidad en la compañía, las comunicaciones rápidas son importantes. En estructuras descentralizadas y redes de información, las demandas cambian considerablemente y los equipos deben tener cuidado con los nuevos requisitos que surgen en todo momento. Siempre es mejor que el mensaje lleve buenas noticias. Sin embargo, la comunicación abierta debe mantenerse aunque produzca dolores de cabeza. La ventaja de la apertura total es que permite encarar la adversidad con información clara acerca de la situación y de lo que debe hacerse para enfrentarla.

DaimlerChrysler, compañía multinacional que opera en cinco continentes con historias y culturas diferentes, usa la comunicación como un instrumento fundamental de liderazgo y motivación para sus 420 000 trabajadores. La compañía ofrece un programa de televisión en cinco idiomas, en 452 lugares diferentes. La transmisión diaria, de 20 minutos, incluye noticias y asuntos de la organización. Además, en 260 ciudades se ofrece información sobre temas locales. La empresa reconoce que la alta gerencia debe utilizar los medios modernos como canales para difundir información. Sin embargo, todos esos vehículos son sólo una pequeña parte de la comunicación. Pese a su complejidad, los medios no pueden sustituir los pensamientos y los mensajes personalizados. La comunicación humana es insustituible. El trabajo en equipo ayuda mucho para mejorar la eficacia de la comunicación.

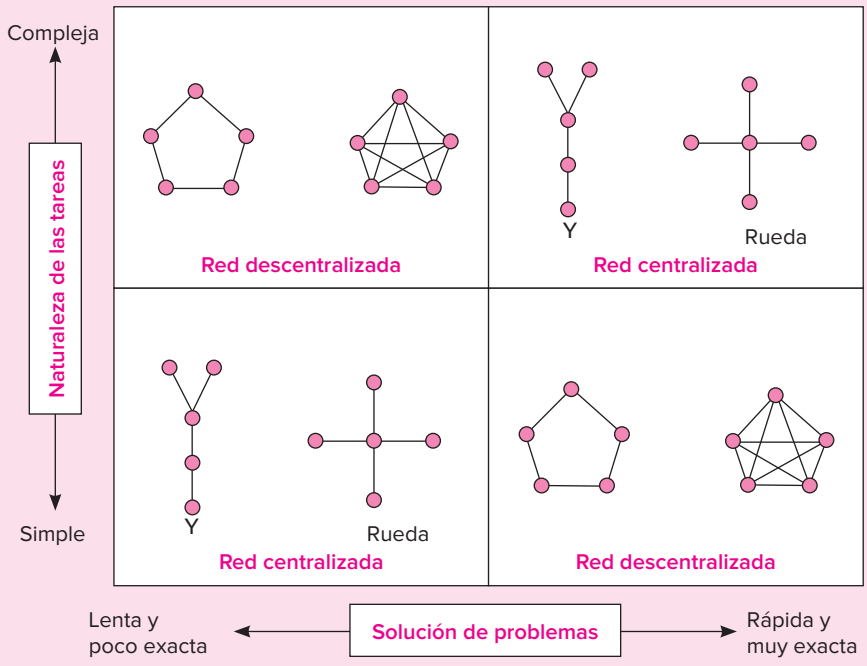
Comunicación en equipos

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones.[29] Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas. Sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicaciones puede ser centralizada. Los datos pueden canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desempeño de sus tareas.

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En una red centralizada en un líder o supervisor, los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones. En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión.[30] La red centralizada de comunicación ofrece soluciones más rápidas a problemas simples. Los miembros transmiten la información relevante al líder o supervisor para que éste tome las decisiones. La red descentralizada es más lenta para manejar problemas simples porque la información pasa por diferentes personas que unen las piezas y resuelven el problema. No obstante, la red descentralizada sirve para solucionar problemas complejos con más rapidez, porque la información no se concentra en una sola persona. Las decisiones son más rápidas y mejores. Además de la centralización o descentralización de la comunicación, existe otro aspecto importante: la complejidad de los problemas que el equipo enfrenta. La red centralizada produce pocos errores al manejar problemas simples y muchos cuando se trata de problemas complejos. La red descentralizada es menos exacta cuando se trata de problemas simples y más exacta frente a problemas complejos.[29] La figura 10.11 muestra los diversos tipos de comunicación en equipo, de acuerdo con la naturaleza de las tareas y la solución de problemas.

Lo que el administrador debe tomar en cuenta acerca de la comunicación[32]

1. La comunicación es uno de los procesos vitales e inevitables de toda estructura organizacional. La comunicación en el trabajo puede ser ineficiente, pero nunca estar ausente.
2. La calidad de las decisiones administrativas depende en gran parte de la calidad de la información disponible. La comunicación es un proceso de transmisión y comprensión de la información por medio del uso de símbolos comunes.
3. Todo lo que el administrador hace comunica algo a las personas. La cuestión radica en saber cuál es el efecto de lo que ha comunicado. Todo administrador es un comunicador.



• **Figura 10.11** Las redes de comunicación en equipo.[31]

4. El proceso de comunicación se compone de varios elementos básicos que siempre deben estar presentes cuando se pretende una buena comunicación (figura 10.12).
5. El diseño organizacional y el proceso de comunicación son inseparables. El diseño organizacional debe permitir la comunicación en tres direcciones distintas. De abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y horizontalmente.
6. Cuando los procesos de codificación y decodificación son homogéneos, la comunicación es más eficaz. Cuando son heterogéneos, la comunicación tiende a fallar. Los administradores deben estar atentos a las numerosas barreras que hacen que la comunicación falle en distintas situaciones.
7. Los administradores tienen a su alcance numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación. Sin embargo, uno de los requisitos para usarlas consiste en estar conscientes de que la comunicación implica el acto de comprender y de ser comprendido. Un buen comunicador también debe ser un buen receptor.

De vuelta al caso de apoyo:

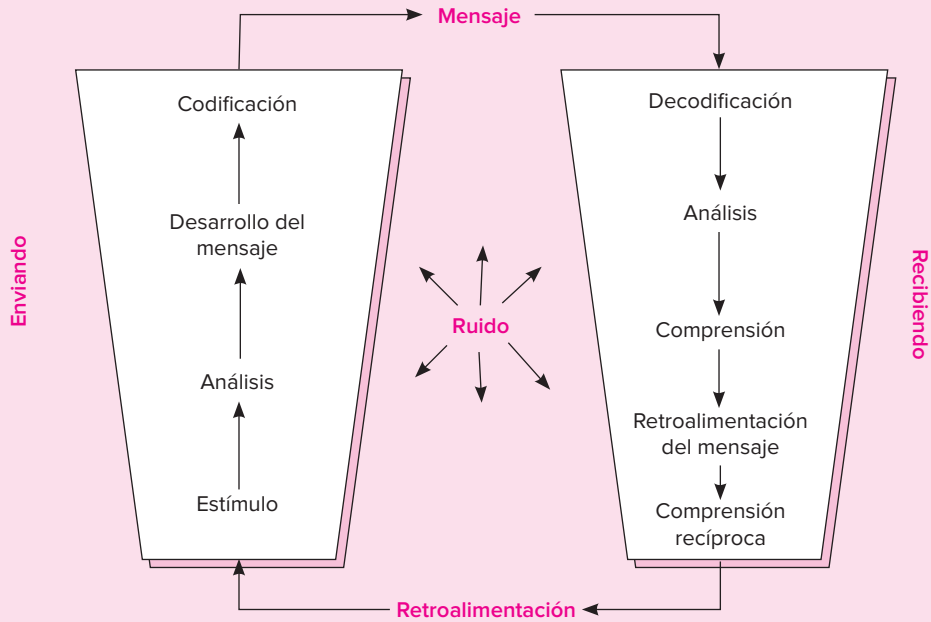
Supermercados Meta

Luego de lograr una mayor participación de la dirección y de la gerencia, Renata Martínez dirigió su atención al personal de operaciones de las tiendas. Renata quería que el trabajo individual y solitario se transformara en labor solidaria en equipo. Para ello resulta indispensable fortalecer las relaciones y lograr un efecto de sinergia en la base de la organización, lo que implica un profundo cambio cultural en la empresa. ¿Usted cómo ayudaría a Renata?

Acceso a la información y su uso en la organización

La información es una entidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre sobre un hecho o circunstancia.[33] Cuanto más certeza exista acerca de una situación, menor será la necesidad de información. Por el contrario, cuanto más grande sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de información. Ésta es fundamental para tomar decisiones. Los diferentes tipos de decisión demandan distintos tipos de información. La naturaleza del problema suele influir en la forma en que se interpreta la información. El acceso a la información y su uso son una ventaja competitiva estratégica en un mundo extremadamente competitivo. Sin embargo, no basta con disponer de un sistema de información, sino que es necesario que existan personas capaces de transformar rápidamente la información en acciones.

La existencia de información es la base para la toma de decisiones. Si el asunto es de naturaleza estratégica, las decisiones tendrán inevitablemente un efecto en toda la organización. Si el asunto es de naturaleza táctica u operativa, su impacto será más restringido. El consumo de la información



• **Figura 10.12** El proceso de comunicación organizacional.

depende de la capacidad de la organización para utilizarla como componente clave de su ventaja competitiva y para reducir la incertidumbre en sus procesos de la toma de decisiones en todos los niveles. La información se puede clasificar de varias formas, de acuerdo con su aplicación (figura 10.13). El tiempo determina su utilidad. Cuanto más tiempo tarde en obtenerse la información, menor será la probabilidad de que resulte útil. La información se degrada con el tiempo.

La era del acceso[35]

Según Rifkin, estamos viviendo una transición hacia un nuevo momento histórico: la era del acceso. Las relaciones comerciales están apartándose cada vez más del intercambio físico para dirigirse hacia el usufructo de bienes y servicios mediante pagos periódicos, como cuotas,

Características de la información	Operativa	De nivel gerencial	Estratégica
Origen	Interna	⟷	Externa
Amplitud	Restringida	⟷	Amplia
Formato	Detallada	⟷	General
Tiempo	Histórica	⟷	Predictiva
Actualidad	Actualizada	⟷	No actualizada
Precisión	Mucha	⟷	Poca
Utilización	Frecuente	⟷	Rara

• **Figura 10.13** Las características de la información.[33]

licencias y tarifas. En lugar de compradores y vendedores, habrá proveedores de acceso y usuarios. En otras palabras, en el futuro será mucho más común pagar alquiler que ser dueño. La era del acceso cuestiona el concepto de propiedad. Las empresas están vendiendo sus inmuebles, reduciendo sus inventarios, arrendando su equipo y subcontratando procesos, en una carrera de vida o muerte para liberarse de todo tipo de bienes materiales. Ni un soplo de socialismo; al contrario: hipercapitalismo. La propiedad privada no sólo continuará existiendo, sino que será privilegio de un número cada vez menor de compañías que, libres de gastos superfluos, tendrán mucho mayor poder. Al deshacerse de sus inmensas fábricas y otros símbolos de la era industrial, esas empresas concentrarán su energía en aquello que realmente hace la diferencia: los llamados activos intangibles, que incluyen los derechos de propiedad intelectual, los talentos de la empresa y su marca.

Algunos elementos de este nuevo modelo existen desde hace décadas:

1. **La subcontratación:** marcas competidoras como IBM y Compaq han delegado la fabricación de computadoras, la distribución y el servicio técnico a otras empresas.
2. **Arrendamiento:** la empresa se deshace de sus bienes y, a cambio, los arrienda a otra compañía, lo cual la libera de la carga administrativa.
3. **Franquicias:** el inversionista compra el derecho a usar el concepto de negocio, en lugar del negocio en sí.

La mina de oro estará en sectores de creciente importancia, como el entretenimiento y la biotecnología, en los cuales el valor proviene más de las ideas que de los productos. Son sectores perfectos para una relación basada en proveer derechos de uso. Hollywood, más que un icono del entretenimiento, es la precursora de otra característica fundamental de este nuevo paradigma: la operación en red. La realización de una película se divide entre varias empresas; así, el resultado final es menos oneroso para los principales patrocinadores (normalmente los propietarios de los estudios). La tercerización o subcontratación de procesos intermedios como la filmación, la contratación del elenco, la producción, los efectos especiales, etc., permite que el propietario del capital dirija sus baterías a la distribución, la verdadera fuente de ganancias de ese negocio y de muchos otros.

Como ocurre en el caso del cine, las empresas de la era del acceso operan en red y comparten sus culturas corporativas para atender mejor al cliente, su nuevo amo. El consumidor, que debe ser atendido como rey en aras de una relación de larga duración, se acerca cada vez más al perfil del internauta típico, que, de acuerdo con investigaciones recientes, valora más las experiencias que la acumulación de bienes, más el movimiento que la sensación de permanencia. Otra característica de la era del acceso es la importancia del ciberespacio. El internet está llegando a su máxima expresión al transformar la vida en una mercancía, algo que ya se vislumbraba a partir del gran poder del *marketing* y de la industria del entretenimiento. La voracidad comercial tiene la mira puesta en la veta del tiempo libre y ha encontrado un enorme filón en internet, lo que se resume en un nuevo paradigma: las personas pagan por tener acceso a su propia vida, que forma parte de un entramado de relaciones virtuales. La comunicación es indispensable en esta nueva era.

Juntas

Las juntas son herramientas indispensables para la comunicación organizacional. Las personas se reúnen para discutir un asunto, resolver un problema o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas. Las juntas forman parte del quehacer diario de las organizaciones, porque son una forma de intercambiar ideas.

Las juntas se pueden utilizar para varios fines:[5]

1. **Informar.** El propósito de una junta puede ser transmitir información sobre asuntos o decisiones a tomar,

Cuadro 10.5 Formas de transmisión de la información[34]

Tipo de comunicación	Tamaño de la audiencia	Duración del mensaje	Uso	Ejemplos
Interpersonal	Pequeño	Corta	Variable	Conversaciones, reuniones informales, fiestas, asuntos de familia, consejos, instrucciones administrativas, etc.
Académica/ educativa	Grande	Larga	Mucho	Clases, salones de cursos teóricos, talleres, capacitación, seminarios, etc.
Cultural	Variable	Larga	Poco	Conciertos, recitales, teatro, literatura, poesía, etc.
Entrenamiento	Variado	Corta	Poco	Deportes, cine, espectáculos, televisión, etc.
Informativa	Grande	Corta	Mucho	Periódicos, noticias de economía, informes de la gerencia, revistas, etc.

como las juntas de la dirección, las de capacitación o las de transmisión de información.

2. **Consulta.** El propósito de una junta puede ser conocer la opinión de varias personas sobre determinados asuntos o problemas, recoger información, sugerencias y puntos de vista.
3. **Decisión.** El propósito de una junta puede ser involucrar a varias personas en la toma de decisiones acerca de algún asunto, o llegar a un consenso sobre las medidas a tomar.
4. **Solución de problemas.** El propósito de una junta puede ser exponer un problema y pedir que todos participen en su solución. Cada uno de los participantes en la junta aporta su conocimiento y especialidad técnica para, en conjunto, solucionar problemas complejos que involucran a diferentes áreas de la organización.
5. **Innovación.** El propósito de una junta puede ser estimular la creatividad de las personas, dejarlas que presenten libremente ideas y sugerencias innovadoras. Por ejemplo, una junta de lluvia de ideas puede generar alternativas innovadoras para un producto o servicio.

De vuelta al caso de apoyo:

Supermercados Meta

Finalmente, Renata pretende involucrar a los clientes en el proceso de comunicación con la organización, para lo cual necesita eliminar tantas barreras como sea posible. Quiere crear condiciones para que los clientes presenten a Supermercados Meta sugerencias para atenderlos mejor. ¿Cómo ayudaría usted a Renata a desarrollar estas ideas?

Caso final

Walmart[36]

Walmart es una poderosa cadena que opera una enorme red de establecimientos de ventas al menudeo, tiendas de descuento, clubes de consumidores, farmacias, supermercados e hipermercados en Estados Unidos y en otros países de América y del resto del mundo. Las instalaciones de distribución de Walmart son un factor clave de su éxito. Disponen de lectores de láser, sistemas de códigos de barras e inventarios por computadora para despachar mercancías a muchos kilómetros de distancia. Cada tienda funciona como un centro de compras y atiende a unos 150 000 consumidores. La empresa cuenta con 470 000 empleados y 120 000 accionistas. 40% de las existencias de sus tiendas pertenecen a terceros. Su facturación la coloca en el primer lugar del mundo.

Walmart hace todo lo posible para que cada cliente se sienta parte de una gran familia. La compañía contrata a personas de la localidad, las capacita, las alienta a hacer preguntas y las recompensa generosamente. Los gerentes de tienda son líderes accesibles y muchos aún conservan la imagen del viejo Sam Walton, el fundador de la empresa, y la filosofía que produjo este enorme éxito. La compañía se enorgullece de brindar un trato excelente al público. Los gerentes pasan la mayor parte del tiempo recorriendo la tienda y en contacto con los empleados, con una computadora portátil para anotar todas las sugerencias y las preguntas que les plantean. Cuando están en sus escritorios, los gerentes se comunican vía satélite, en tiempo real, con la matriz. El propósito es vincular cada tienda con el imperio Walmart por medio de voz y video para facilitar la comunicación entre las tiendas y la administración. El sistema también dispone de una red de cómputo que responde en sólo cuatro o cinco segundos, lo que reduce tiempo y costos en el pago con cheques o tarjetas de crédito, financiamiento a clientes, etcétera.

Los trabajadores están motivados y son productivos y ello reduce los costos de operación. Las personas trabajan en un ambiente agradable, en el cual se fomentan las ideas nuevas y los cambios. Con 470 000 empleados ofreciendo ideas y sugerencias, Walmart reduce considerablemente sus costos y al mismo tiempo aumenta su calidad y productividad. Además, ofrece programas de estímulos a todos sus asociados, es decir, a los equipos estrella, cuadros de honor en cada tienda y premios por altos volúmenes de ventas. Éste es el mundo Walmart, una organización que influye positivamente en sus asociados y clientes, todo ello con base en la comunicación organizacional.

Preguntas:

1. ¿Qué efecto tiene el sistema satelital en las comunicaciones formales de Walmart?
2. ¿El trabajo de los gerentes está basado en una comunicación formal o en una informal? Explique.
3. Sam Walton murió en 1992. ¿Qué efecto ha tenido su filosofía en la comunicación de la empresa?

Cómo desarrollar meridianos transorganizacionales[23]

La comunicación es la energía que circula dentro de la organización. Toda empresa está formada no sólo por órganos que constituyen sistemas integrados, sino también por la energía que los alimenta y los pone en movimiento. La apertura, el acceso a la información y el flujo de ésta entre las partes de la organización forman redes unificadoras. Algunos ejemplos son:

1. **Foros de equipos,** en los cuales los representantes de los equipos se reúnen con regularidad para discutir problemas comunes, tomar decisiones que

afectan a todos los equipos, distribuir información entre los miembros de los equipos y vincular a varias personas en un cuerpo democráticamente definido.
2. **Salas de conversación inter e intradisciplinarias,** en las cuales los miembros de los equipos y las personas de diferentes especialidades comparten información, se relacionan y dialogan.
3. **Embajadores de equipos,** los cuales viajan personalmente o vía electrónica entre equipos para llevarles mensajes o datos que serán analizados, responder preguntas, facilitar diálogos y definir objetivos y estrategias comunes.
4. **Planeadores estratégicos,** que desarrollan visiones, dirigen, estimulan y definen el proceso de planeación estratégica e implantan, monitorean, evalúan y revisan los planes estratégicos.
5. **Equipos de formación rápida,** los cuales cuentan con habilidades en procesos grupales, resolución de conflictos, solución de problemas y comunicación organizacional, las cuales ayudan a los equipos a resolver conflictos y a incrementar la colaboración, facilitar el consenso, traducir las decisiones en acciones y a alinear los comportamientos con los valores de la organización.
6. **Grupos de afinidad,** los cuales surgen de la necesidad de encontrar soluciones creativas a problemas comunes.
7. **Comisiones de relaciones entre la organización y los empleados,** los cuales trabajan para mejorar la comunicación y las relaciones entre las personas y la organización y para resolver problemas de manera informal.
8. **Centros de solución y equipos de respuesta inmediata,** los cuales surgen rápidamente y se enfocan en el servicio al cliente y en soluciones ágiles.

Ejercicio

Lista para comprobar la eficacia de la comunicación

La clase debe escoger al coordinador del ejercicio. Éste escogerá seis grupos voluntarios de cuatro integrantes que estarán aislados fuera del salón de clases. El coordinador debe llamar al primer grupo de voluntarios, cerrar la puerta del salón y, en presencia del grupo, transmitirle pausadamente la siguiente información sin repetirla: "La Compañía de Cemento Maravilla puso el 3 de marzo un anuncio en el *Diario Popular* para reclutar a analistas de información que estén cursando el primer año de administración, economía, contabilidad o procesamiento de datos. Los candidatos se deben presentar en la oficina ubicada en Plaza del Imperio número 564, entre las 9 y las 11 horas de lunes a viernes, y preguntar por el señor Valdemar, mencionando el código 'analista del futuro'. El salario inicial ofrecido es de $3 000 y la admisión será inmediata".

A continuación, el coordinador del ejercicio llamará al segundo grupo de voluntarios para que el primero le transmita la información que ha recibido delante del grupo. Después llamará al tercer grupo para que reciba la información que le proporcionará el segundo, y así sucesivamente hasta llegar al sexto, quien deberá explicar la información que ha recibido. El coordinador del ejercicio deberá compararla con la información original que transmitió al primero. El grupo debe evaluar y comentar el grado de congruencia y consonancia.

Resumen

Vivimos en una sociedad de información. Los datos, la información y la comunicación son parte de la vida diaria. Las personas se relacionan por medio de la comunicación. Lo mismo ocurre con las organizaciones. En ellas, la comunicación puede ser una ventaja comparativa o un enorme problema. Los problemas casi siempre se deben a la dificultad para reconocer que el flujo de información es mucho más que un proceso lineal. Las funciones básicas de la comunicación son: control, motivación, expresión de emociones e información. Podemos abordar el proceso de comunicación como un sistema abierto constituido por la fuente, la codificación, el canal, la decodificación y el receptor o destinatario. El proceso es dinámico debido a la retroalimentación, pero también sufre la interferencia de ruidos. De esto se deriva la diferencia entre la comunicación eficiente y la eficaz, que busca obtener consonancia. Existen factores de persuasión en la fuente y en el destino, sobre todo en la comunicación interpersonal, que puede ser verbal o no verbal. Los canales informales más utilizados son pasear por la organización y las cadenas de rumores. No obstante, la comunicación está sujeta a barreras personales, físicas y semánticas. El proceso también está expuesto a filtraciones, percepción selectiva, sobrecarga, distorsión y omisiones. La comunicación organizacional presenta tres vertientes; es decir, puede ser descendente, ascendente y horizontal. Las vías para mejorarla son el acompañamiento, la retroalimentación, la empatía, la repetición (redundancia), la simplificación del lenguaje, escuchar bien, fomentar la confianza mutua y la creación de oportunidades. La comunicación en equipos también se ha utilizado ampliamente para hacer hincapié en los aspectos dinámicos e interpersonales.

Preguntas

1. Explique qué es la sociedad del conocimiento.
2. Exponga la diferencia entre datos, información y comunicación.
3. Presente un concepto de comunicación.
4. ¿Cuáles son las funciones básicas de la comunicación?
5. Explique el proceso de comunicación.

6. ¿Qué significa fuente o emisor?
7. Explique la codificación y la decodificación.
8. ¿Qué es un canal? ¿Qué es el ruido?
9. Presente ejemplos del proceso de comunicación.
10. Explique en qué consisten la eficiencia y la eficacia en la comunicación.
11. Demuestre la subjetividad en el proceso de comunicación interpersonal.
12. Explique los factores de persuasión en la fuente, en el mensaje y en el destinatario.
13. Explique los conceptos de consonancia y disonancia.
14. ¿Cuáles son los canales informales de comunicación interpersonal? Explíquelos.
15. Explique las barreras personales, las físicas y las semánticas para la comunicación.
16. Demuestre cómo la filtración, la percepción selectiva, la sobrecarga, la distorsión y la omisión afectan la comunicación.
17. Hable de las comunicaciones verticales descendentes en la organización.
18. Hable de las comunicaciones verticales ascendentes en la organización.
19. Hable de las comunicaciones laterales u horizontales en la organización.
20. Demuestre cómo es posible mejorar las comunicaciones organizacionales.
21. Explique la comunicación en equipos.
22. Hable sobre la junta como herramienta de comunicación.

Referencias bibliográficas

1. R. H. Srour, *Poder*, *Cultura e Ética nas Organizações*, Campus, Río de Janeiro, 1998, p. xxiii.
2. B. Gates, *The Road Ahead*, Viking Press, Nueva York, 1995.
3. Peter F. Drucker, *Post Capitalist Society*, Harper Business, Nueva York, 1994.
4. M. J. L. Pereira y J. G. M. Fonseca, *Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão*, Makron Books, São Paulo, 1997, p. 225.
5. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*: *os novos horizontes em administração*, 3a ed. Barieri: Manole, 2014, p. 518.
6. B. Mac Carthy, D. Rich, J. Harris, "Getting serious about analytics: better insights, better decisions, better outcomes", *Accenture Analytics*, 2011. Disponible en: www.accenture.com/SiteCollectionSocuments/PDF/Accenture_Getting_Serious_About_Analytics.pdf
7. Stephen P. Robbins, *Comportamento organizacional*, Prentice-Hall, São Paulo, 2002, pp. 276-277.
8. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos*, edición compacta, Atlas, São Paulo, 2002, p. 96.
9. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, 1994, p. 325.
10. J. R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt y Richard N. Osborn, *Basic Organizational Behavior,* John Wiley and Sons, Nueva York, 1995, p. 177.
11. W. G. Scott y T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1976.
12. J. Kotter, *Liderando a Mudança,* Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 1996.
13. C. E. Shannon y W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Ill., 1948.
14. W. Schramm, "How Communication Works", en W. Schramm (ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Ill., 1953, pp. 3-26.
15. D. K. Berlo, *The Process of Communication*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York, 1960, pp. 30-32.
16. Idalberto Chiavenato, *Administração: Teoria, Processo e Prática,* 5a ed., Barueri: Manole, 2014.
17. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações,* Atlas, Río de Janeiro, 2004, pp. 100-102.
18. W. A. Randolph, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1985, pp. 349-350.
19. R. E. Challahan, C. P. Fleenor y H. R. Knudson, *Understanding Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, Charles E. Merril, Columbus, Ohio, 1986.
20. W. Weiten, *Psicologia: Temas e Variações*, Pioneira/Thomson, São Paulo, 2002, p. 485.
21. Keith Davis y J. W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior,* McGraw-Hill, Nueva York, 1985.
22. B. A. Johnson y P. F. Nunes, "Let's Talk", *Outlook*, vol. XIV, núm. 1, enero de 2002, pp. 58-65.
23. Kenneth Cloke y J. Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p. 206.
24. R. L. Daft, *Management*, The Dryden Press, Orlando, Florida, 1996, p. 561.
25. J. K. Weekly y R. Aggarwal, *International Business: Operating in the Global Economy*, The Dryden Press, Nueva York, 1987.
26. L. R. Sayles y G. Strauss, *Human Behavior in Organizations*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1966, p. 246.
27. Keith Davis, *Human Behavior at Work*, McGraw-Hill Book Co., Nueva York, 1972, p. 394.
28. H. L. Sisk, *Organization and Management*, South-Western Publ. Co., Cincinnati, 1973, pp. 535-536.
29. M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill, Nueva York, 1976.
30. Richard L. Daft y R. M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1986.
31. A. Bavelas y D. Barrett, "An Experimental Approach to Organization Communication", *Personnel*, núm. 27, 1951, pp. 266-371.
32. James L. Gibson, John M. Ivancevich y J. H. Donnelly Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1976, p. 337.
33. H. C. Lucas Jr., *Information Systems Concepts for Management*, McGraw-Hill, Nueva York, 1990.
34. Telecommunications Policy Magazine, 1988.
35. J. Rifkin, *A Era do Acesso*, Makron Books, São Paulo, 2001.
36. R. E. Kemper, "The Wal-Mart Influence", en Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, 1994, p. 343.

CAPÍTULO 11

Liderazgo, poder y política

Objetivos de aprendizaje

- Definir los conceptos de poder y dependencia en las organizaciones.
- Analizar la política y el comportamiento político en las organizaciones.
- Describir los conceptos de liderazgo basados en rasgos de personalidad.
- Explicar los conceptos de liderazgo basados en teorías del comportamiento.
- Identificar las teorías modernas del liderazgo.

Caso de apoyo:

Seculum

Felicia Barroso fue llamada a última hora para que acudiera a una junta de la dirección de Seculum, una empresa muy grande que estaba perdiendo mercado y sufría un grave deterioro de imagen. Seculum es la típica empresa tradicional y conservadora. Su diseño organizacional está basado en la clásica división del trabajo; es decir, tiene departamentos funcionales y una rígida jerarquía que se encarga de coordinarlos. La directiva presentó a Felicia un panorama desolador: las cifras habían caído a lo largo de tres años y la tendencia indicaba que no tardarían en tocar fondo. Era urgente actuar. No obstante, en la empresa existen feudos; las personas son conformistas y se han adaptado, y manifiestan una total falta de interés por los objetivos de la organización, además de que prefieren limitarse a obedecer las reglas y los procedimientos establecidos por la empresa. Se necesitaba un nuevo liderazgo capaz de sacar a la compañía de ese predicamento. Felicia había sido seleccionada para ocupar la presidencia de Seculum y emprender la revitalización del negocio. ¿Qué hará ella?

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección. Involucra emoción y pasión que influyen poderosamente en el comportamiento de las personas en donde quiera que ellas estén.

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización. De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de admi-

nistración. El ideal es que cada ejecutivo sea un líder en su organización.

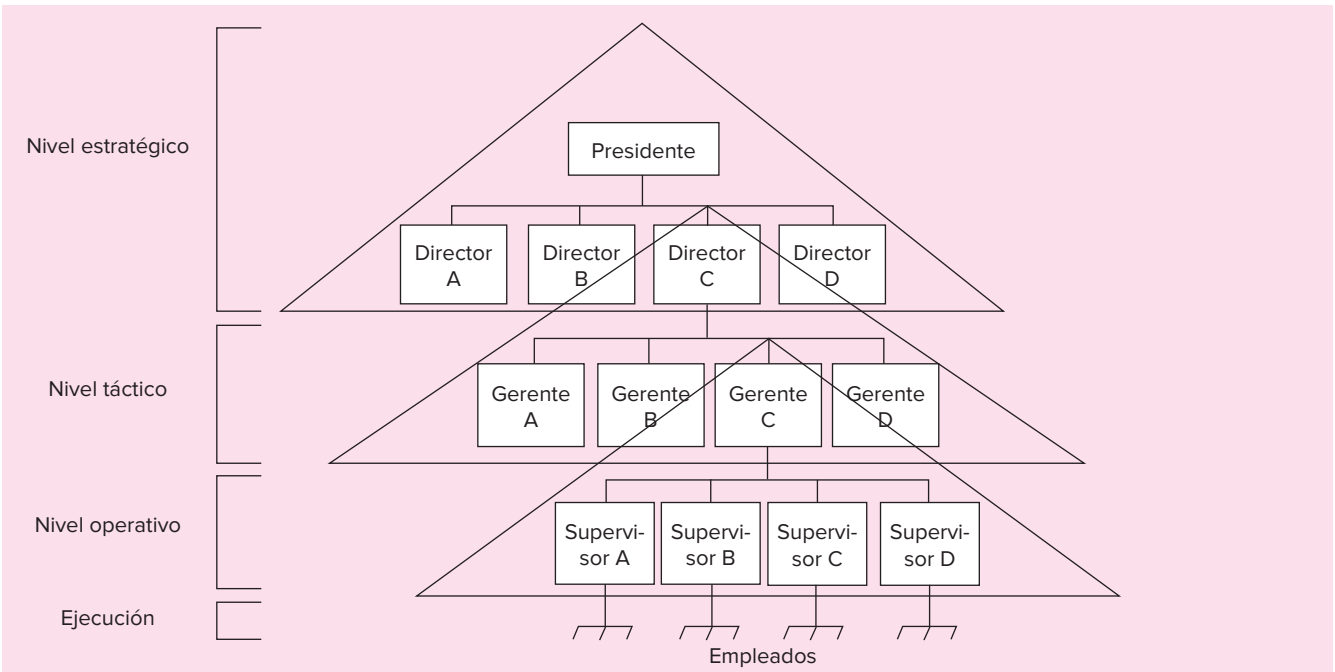
Conceptos de poder y de dependencia

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo (figura 11.1). La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder.

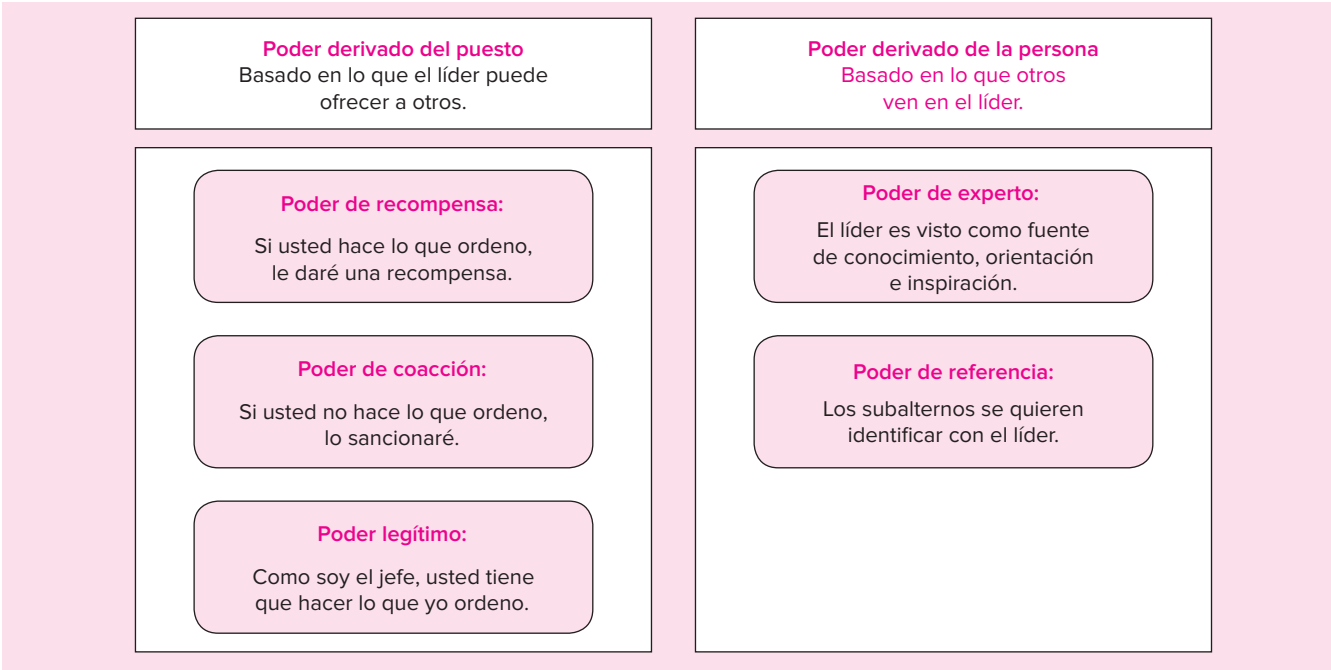
French y Raven señalan cinco tipos de poder:[2]

1. **El poder coercitivo** se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. **El poder de recompensa** se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea del líder.
3. **El poder legítimo** se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.
4. **El poder de experto** se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. **El poder de referencia** se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él.

El poder de coerción, el poder de recompensa y el poder legítimo se derivan del puesto que una persona ocupa en la organización, mientras que el poder de experto y el poder de referencia se derivan de la persona misma, independientemente de su puesto en la organización (figura 11.2).



• **Figura 11.1** El aparato administrativo de la organización.[1]

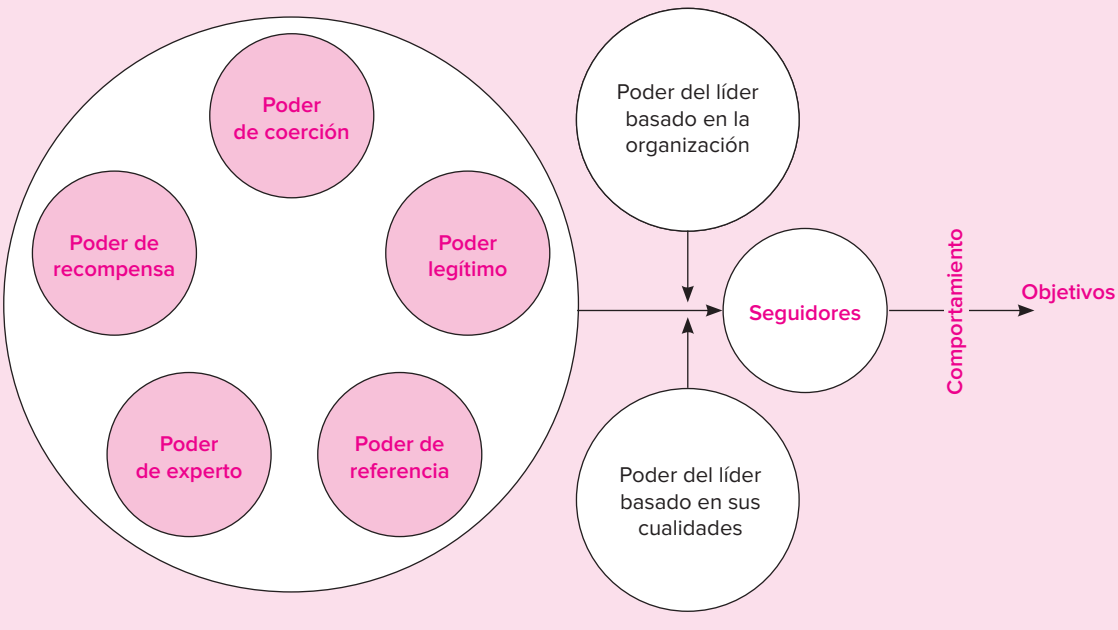

Poder derivado del puesto
Basado en lo que el líder puede ofrecer a otros.
Poder derivado de la persona
Basado en lo que otros ven en el líder.
Poder de recompensa:
Si usted hace lo que ordeno, le daré una recompensa.
Poder de coacción:
Si usted no hace lo que ordeno, lo sancionaré.
Poder legítimo:
Como soy el jefe, usted tiene que hacer lo que yo ordeno.
Poder de experto:
El líder es visto como fuente de conocimiento, orientación e inspiración.
Poder de referencia:
Los subalternos se quieren identificar con el líder.

• **Figura 11.2** Las fuentes de poder del puesto y de la persona.

Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de experto o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas (figura 11.3).

Dependencia

El aspecto más importante del poder es que se presenta en función de la dependencia. Cuanto más dependa un subordinado de su jefe, mayor será su poder. Si hay algo que sólo el jefe posee y si él controla aquello que los subordinados ne-



• **Figura 11.3** Las bases del poder organizacional e individual.

cesitan, los hará dependientes y tendrá poder sobre ellos.[3] La dependencia es inversamente proporcional a las fuentes de abastecimiento. La posesión de algo abundante no aumenta el poder. Si todo el mundo es rico, el dinero no representa una fuente de poder. Sin embargo, si un jefe monopoliza la información, el prestigio o algo que las personas desean, éstas se vuelven dependientes de él. Por el contrario, mientras más opciones tengan las personas y las organizaciones, menos poder se concentrará en el jefe. Esto lleva a muchas empresas a diversificar sus proveedores en lugar de concentrarse en unos cuantos. Esto también es aplicable a la independencia financiera para reducir el poder de otros sobre nuestro comportamiento.

La dependencia es mucho mayor cuando el recurso controlado es importante, escaso e insustituible.[4] Veamos por qué:

1. **Importancia.** Para que haya dependencia, el recurso debe ser valioso. Esto explica por qué un departamento de marketing es vital cuando la venta de los productos es fundamental. Los sindicalizados se vuelven más poderosos cuando hay una huelga o la crisis laboral se agrava porque representan a la mano de obra. En las empresas de alta tecnología, los ingenieros de investigación y desarrollo constituyen un grupo poderoso, mientras en las empresas orientadas al mercado el departamento de marketing tiene más poder.
2. **Escasez.** Para que un recurso genere dependencia debe ser percibido como escaso. Si es abundante, su posesión no otorga poder. La posesión de un recurso escaso, como el conocimiento, puede aumentar el salario, pero también el poder y el valor de las personas.
3. **Insustituible.** El poder aumenta en la medida en que no existan sustitutos viables. El recurso debe ser percibido como difícil de reemplazar. El reconocimiento de la competencia de una persona aumenta su valor, su visibilidad y su movilidad en la organización.

El poder y la dependencia son aspectos fácilmente notables en las organizaciones (figura 11.4).

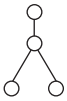
Tácticas de poder

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas.

Una investigación identificó siete elementos en las tácticas de poder:[6]

1. **La razón** consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. **La amabilidad** se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
3. **La coalición** se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. **La negociación** consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. **La afirmación** se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. **Las autoridades superiores** se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
7. **Las sanciones** o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos.

Robbins afirma que los gerentes utilizan en su quehacer diario varias tácticas de poder de acuerdo con los objetivos que quieran alcanzar. Hay una adecuación de la táctica en el objetivo deseado:[7]

Tipos de relaciones de poder	Tendencias de comportamiento	Intervenciones
Igual × igual	**Suboptimización** Tendencia a la competencia interna Lucha encubierta por posiciones Fricción constante en las fronteras	Definir línea de demarcación Mejorar la coordinación Integrar las unidades Enseñar habilidades para la negociación Esclarecer intereses comunes Activar la autoridad central
Alto × bajo	**Control–autonomía** Resistencia al cambio Problemas motivacionales	Burocratizar el poder por medio de reglas Usar liderazgo diferente Intervenciones estructurales y culturales
Alto × intermedio × bajo 	**Ambigüedad y conflicto de roles y estrés** Concesiones y uso de sanciones y premios para fortalecer los roles	Mejorar las comunicaciones Aclarar tareas y actividades Expansión horizontal y vertical de las tareas Enseñar estrategias de poder

• **Figura 11.4** Relaciones de poder en las organizaciones.[5]

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores utilizan un trato cordial y afable.
2. Cuando el objetivo es plantear una idea utilizan la razón.
3. Cuando buscan favores de los subordinados usan la amabilidad y cuando quieren vender una idea usan la razón.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una simple solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones. La posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.
5. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones. La organización influye en mayor o menor medida en las tácticas de poder que los gerentes aplican.

Cómo trabajan los gerentes[8]

La planeación, la organización, la dirección y el control son las funciones administrativas básicas de todo gerente. Se les conoce como proceso administrativo. No obstante, para hacer todo eso el gerente debe trabajar con personas. Éste es el aspecto humano de la administración relacionado con el comportamiento organizacional. Tagiuri realizó una investigación que demuestra que la orientación hacia las personas está cada vez más presente en el trabajo de los gerentes de hoy:

1. El gerente trabaja con sus subordinados siempre que es necesario.
2. Se alía con los subordinados para hacer el trabajo sin invadir su territorio ni privarlos del reconocimiento por sus resultados.
3. Enfoca el diálogo más en el trabajo general que en las tareas de los subordinados.
4. Acepta cierto grado de hostilidad o resentimiento de sus subordinados, un aspecto inevitable de las relaciones humanas, sobre todo cuando existe inequidad de poder.
5. Controla la tendencia humana a usar la posición de poder para expresar agresividad o rabia.
6. Sublima la hostilidad o la agresividad de los subordinados por medio de proyectos y retos laborales o las dirige hacia la competencia externa.
7. Transmite experiencia y conocimientos, y trata de controlar su miedo a que un subordinado lo sustituya. Las personas francas suelen rodearse de subordinados francos. El buen gerente reconoce que su experiencia y conocimientos se pueden volver obsoletos y que los subordinados pueden conocer mejor que él muchos aspectos del trabajo.
8. Ayuda a los subordinados a conocer sus fuerzas y debilidades.
9. Ayuda a los subordinados a reconocer y aceptar las características universales de los grupos de trabajo. Dedica mucho tiempo a conciliar la colaboración y la competencia y ayuda a los subordinados a comprender que el conflicto es parte de la vida social.
10. Cuando es necesario, explica los problemas que los subordinados provocan debido a su comportamiento, sin tratar de ocultarlo o controlarlo.

De vuelta al caso de apoyo:

Seculum

Lo primero que hizo Felicia Barroso fue reflexionar detenidamente en su comportamiento como nueva presidenta de Seculum; en qué basaría su poder y cómo podría influir positivamente en la compañía para obtener el apoyo de todos y realizar los cambios necesarios a fin de revitalizar la organización. ¿Cómo ayudaría usted a Felicia?

¿Administración o liderazgo?

Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades.[9] La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

Así, el administrador o gerente utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados.[10] La administración implanta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y suple a las personas y trata problemas cotidianos.

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. En el mundo de hoy, poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito. Debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional. Para unir administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación por las personas (liderazgo) (cuadro 11.1).

La administración tradicional y jerárquica con base en relaciones de mando puede funcionar bien hasta cierto pun-

Cuadro 11.1 Características del gerente y del líder[11]

Características del gerente	Características del líder
Administra	Innova
Es una copia de alguien	Es original
Mantiene	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y la estructura	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Visión de corto plazo	Perspectiva de largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Vista puesta en la base de la organización	Vista puesta en el horizonte
Imita	Es original
Acepta el *status quo*	Desafía el *status quo*
Es el clásico buen soldado	Es él mismo
Se asegura antes de actuar	Actúa con seguridad

to, pero tiene limitaciones y al parecer está destinada al museo del viejo mundo de los negocios. Hay cosas que todavía se pueden administrar, como la rutina, los horarios, los procesos, los equipos, etc. Sin embargo, ¿cómo se administran la actitud, la dedicación, la confiabilidad, el coraje, la creatividad, la perseverancia, los valores, la colaboración y la pasión? Las personas deben ser lideradas y no simplemente administradas.[12]

¿Administrar o liderar?[13]

Administración y liderazgo son dos conceptos necesarios en todos los niveles de la organización, con las personas y en los equipos. No se trata de optar por alguno, sino de sumarlos. El futurista Joel Barker marcó una diferencia entre ambas funciones: "Los administradores realizan tareas gerenciales dentro de paradigmas, mientras los líderes dirigen en medio de paradigmas". Los dos son necesarios para que una organización sea eficaz (cuadro 11.2).

Los sistemas y los procesos (administración) son fundamentales para el éxito. La organización puede utilizar las tecnologías más nuevas y estar enfocada en los clientes y las personas que la sirven (liderazgo), pero si sus métodos y enfoques de estructuración y organización de su trabajo son débiles, su desempeño general se verá afectado. En las organizaciones, las personas pueden gozar de facultades, tener energía y estar motivadas, pero si sus sistemas, procesos y tecnologías no son los correctos para un buen desempeño, no triunfarán. El desarrollo de la disciplina y el uso de las mejores herramientas y técnicas, y de los sistemas y procesos organizacionales y personales más eficaces son decisivos para un desempeño excepcional.

No obstante, a medida que se intensifica la transición hacia los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) y la participación, las tareas administrativas cobran mayor relevancia y el liderazgo es aún más importante. Por desgracia, muchas personas llamadas líderes en realidad no lo son. Son gerentes, burócratas, técnicos, administradores, jefes de departamento y demás, pero no líderes. Por otra parte, muchos subalternos pueden llegar a ser líderes muy poderosos. El liderazgo se refiere a la acción, no a una posición. Es un estado de ánimo, no un lugar en el organigrama. Un líder no reacciona o responde, sino que toma la iniciativa y genera la acción. Un líder no dice que algo se puede hacer: se asegura de que se haga. Un líder eficaz es una persona que se relaciona, entra en contacto con los demás y está muy visible para todos los miembros de su equipo y de su organización. Los líderes poseen habilidades para la lógica contextual, el manejo de datos y el análisis de las emociones, y se caracterizan por su orgullo y voluntad de triunfar. Su pasión y entusiasmo sobre la visión y el propósito de su equipo u organización son sumamente contagiosos. Los líderes incentivan la imaginación, desarrollan capacidades y dan confianza a las personas para llegar cada vez más lejos. Los líderes ayudan a las personas a creer que lo imposible es posible, haciendo que resulte muy probable.

¿A usted le gusta administrar o liderar? Muchas personas quisieran ser dirigidas por un líder. Pocas quieren trabajar para un gerente. Administrar significa controlar, manejar o manipular. Liderar significa guiar, influir o persuadir. Uno administra cosas, como sistemas, procesos y tecnología, o lidera a personas. Las raíces de la moral baja, la insatisfacción y los problemas de desempeño que encontramos en muchas organizaciones están en

Cuadro 11.2 El equilibrio entre administración y liderazgo

Administración	Liderazgo
Sistemas: procesos y tecnología	Personas: contexto y cultura
Objetivos, normas y medidas	Visión del futuro, principios y propósitos
Control	Compromiso
Planeación estratégica	Oportunidad estratégica
Una manera de hacer	Una manera de ser
Dirigir a personas	Servir a las personas
Responder y reaccionar	Emprender y crear
Mejorar continuamente lo existente	Búsqueda de lo que podría ser

los gerentes tecnócratas que tratan a las personas como recursos humanos que deben ser administrados. Si usted desea administrar a las personas, empiece por administrarse a sí mismo; si triunfa en ese intento, entonces será un líder eficaz de otros.

Política

La política se refiere al uso de autoridad y poder para influir sobre las decisiones en cuanto a objetivos, direcciones y otros aspectos importantes de la organización.[4] Es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de las organizaciones, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder.[14] Por lo general, las personas se reúnen en grupos, ya sea para ejercer influencia, recibir recompensas o progresar en su vida profesional.[15]

La política organizacional incluye actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existe incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones.[16] La política es el uso del poder para influir en la toma de decisiones o en el comportamiento de las personas. El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas.[17] Así, el comportamiento político se suma a los requisitos del trabajo de cada persona y requiere que cada una de ellas use sus fuentes de poder para participar en la distribución de ventajas dentro de la organización.

Robbins subraya que los comportamientos políticos pueden ser de varios tipos:[7]

1. Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, a fin de conservar poder en la toma de decisiones.
2. Denunciar a colegas para eliminar posibles competidores.
3. Divulgar rumores.
4. Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.
5. Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco.
6. Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización.

Además, el comportamiento político puede ir de lo legítimo a lo ilegítimo. El comportamiento legítimo se refiere a la política cotidiana, como presentar una queja al jefe, desconocer la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones de la empresa o desarrollar contactos fuera de la organización por medio de actividades profesionales. Por lo general, es un factor positivo. En cambio, el comportamiento político ilegítimo viola las reglas e incluye el llamado "juego sucio": sabotaje, denuncia de colegas, protestas simbólicas (por ejemplo, el uso de ropa inapropiada o botones con leyendas); todo ello se considera un factor negativo. La mayoría de las acciones políticas en las organizaciones es legítima y sus razones son prácticas: la acción política ilegítima entraña el riesgo de sanciones e incluso de la expulsión.

Capital emocional

Los estudios de Daniel Goleman[18] sobre la inteligencia emocional destacan que la energía emocional (entendida como voluntad, lealtad, compromiso y responsabilidad), también llamada contenido humano afectivo, resulta esencial para la eficacia y la productividad. El concepto de capital intelectual (entendido como una de las dimensiones del conocimiento y de la acción humana) puede ser enriquecido al incorporar el concepto de capital emocional a la dimensión afectivo-emotiva e intuitiva. El

concepto de capital emocional incluye las actitudes de compromiso, lealtad, afecto, estima, identificación, placer y capacidad de amar del ser humano como energía para transformar el mundo.

De vuelta al caso de apoyo:

Seculum

Felicia Barroso sabe que debe agrupar las motivaciones y expectativas de distintas áreas de la compañía a fin de conseguir apoyo para su programa de cambios en la organización. La premura y las dificultades financieras de la empresa exigen decisiones rápidas y profundas. Felicia debe captar pronto la atención e intereses para lograr un compromiso. ¿Qué le sugeriría usted a Felicia?

Concepto de liderazgo

Debido a su importancia, el liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. En este capítulo repasaremos buena parte de lo que se ha descubierto después de muchos años de trabajo.[19] La enorme diversidad de enfoques es grande, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer (cuadro 11.3).

Teoría de los rasgos de personalidad

El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder.[25] Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes.

La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Lincoln, Getulio Vargas, etc. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron.[26] Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes.

La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:[7]

1. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.[27]
2. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos,[28] es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones muy formales y con cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.
3. No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen más confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad? ¿Qué fue primero, el huevo o la gallina?
4. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces.[29] El hecho de que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

Cuadro 11.3 Algunos conceptos de liderazgo

Es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular.[20]
Es un intento interpersonal de alcanzar una o varias metas por medio de la comunicación.[21]
Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos.[22]
Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder.[23]
El liderazgo depende de las necesidades que se presentan en una situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. En este caso el concepto se basa en una relación funcional, que se presenta cuando un grupo ve en un líder a una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades.[24]

Errores de planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito.[26] No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes, la asertividad, la visión del futuro) constituyen una manera por la que muchas organizaciones visualizan y aprueban el comportamiento de sus líderes (figura 11.5).

Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad —sobre todo los "cinco grandes" que caracterizan el liderazgo— son deseables en sus líderes, aun cuando la nueva tendencia es dar más importancia a las habilidades relacionadas con el trabajo. Katz señaló que el gerente eficaz debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas.[31] Yukl incluyó habilidades como la creatividad, la organización, la persuasión, la diplomacia y el tacto, el conocimiento de las tareas y la habilidad para hablar bien.[32]

Sin embargo, están resurgiendo nuevas clasificaciones que agrupan diversos rasgos y competencias. Las investigaciones han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas:[10]

1. **El impulso** o la motivación íntima para perseguir objetivos.
2. **La motivación para liderar,** es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.
3. **La integridad,** que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
4. **La confianza en uno mismo** para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
5. **La inteligencia,** que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
6. **El conocimiento del negocio,** para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
7. **La inteligencia emocional,** basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.

Entre las características de liderazgo que son indispensables para tener éxito en la economía global destacan las siguientes:[33]

1. **Flexibilidad cultural.** En los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y la sensibilidad hacia otras culturas. Aun en las organizaciones nacionales, esta habilidad es crítica para tener éxito, debido a la creciente diversidad. Los líderes deben ser capaces no sólo de administrar, sino también, y sobre todo, de reconocer y apreciar el valor de las diferencias en las organizaciones.
2. **Habilidades para la comunicación.** Los líderes eficaces son diestros para comunicar, sea de forma escrita, oral o no verbal.
3. **Habilidades relacionadas con las personas.** Dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo, el

Rasgos tradicionales
Autoritarismo
Obediencia
El líder visto como héroe es el centro de atención
Líder solitario y aislado
Posición jerárquica y de delegación
Habilidades especializadas en ciertas áreas
Conocimiento del mercado
Preocupación por la empresa
Hincapié en el mando y el control
Orientación al ámbito interno
Crea consenso cuando se necesita
Conocimiento profundo de la organización
Preocupación por los competidores
Competencias del alto desempeño
Asimilador/aprendiz/coreógrafo
Innovador
Comparte la atención y el poder con las personas
Accesible y tratable
Conductor, constructor de redes, impulsor
Generalista y experimentado en muchas áreas
Experiencia en varios mercados
Conocimientos diversificados
Atribución de facultades, entrenador y mentor
Perspectiva global
Crea coaliciones, apoya la colaboración
Conocimiento profundo del cliente
Conocimiento de los competidores

• **Figura 11.5** Rasgos del liderazgo tradicional y del contemporáneo.[30]

líder debe ser capaz de crear un clima de aprendizaje, diseñar y dirigir programas de capacitación, transmitir información y experiencias, permitir el acceso a los resultados, ofrecer asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y adaptar el material del aprendizaje.

4. **Creatividad.** La capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás.
5. **Aprendizaje autodirigido.** Esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. En tiempos de transformaciones drásticas y competitividad global, los líderes deben cambiar permanentemente y tener capacidad de aprender solos.

En una encuesta realizada entre 400 gerentes de alto desempeño, las 10 habilidades mencionadas con más frecuencia fueron las siguientes:[34]

1. Comunicarse verbalmente y escuchar a las personas.
2. Administrar el tiempo y el estrés.
3. Administrar las decisiones individuales.
4. Reconocer, analizar y resolver problemas.
5. Motivar a otros e influir en ellos.
6. Delegar.
7. Definir objetivos con una visión congruente.
8. Ser precavido.
9. Construir y fortalecer equipos.
10. Administrar conflictos.

Muchos estudios e investigaciones demuestran que las 10 habilidades de liderazgo enumeradas se pueden clasificar en cuatro categorías:[34]

1. **Relaciones humanas y participativas:** transmitir apoyo y construir equipos.
2. **Competitividad y control,** por ejemplo: asertividad, poder e influencia.
3. **Innovación y espíritu emprendedor:** solución creativa de problemas.
4. **Mantener el orden y la racionalidad:** toma racional de decisiones y administración del tiempo.

Entre las habilidades de liderazgo identificadas en la investigación, destacan tres:[34]

1. **Las habilidades se refieren al comportamiento,** no son rasgos ni estilos. Se identifican a partir de las acciones que realizan los líderes y de los resultados que obtienen.
2. **Las habilidades pueden ser contradictorias o paradójicas.** En otras palabras, no se orientan exclusivamente al equipo o a las relaciones interpersonales, ni sólo hacia el individualismo o el espíritu emprendedor. Ellos saben amalgamar esas contradicciones
3. **Las habilidades están interrelacionadas y se sobreponen.** Los líderes eficaces no aplican una habilidad o un conjunto de habilidades independientemente de las demás, sino que utilizan varias en forma simultánea.

De acuerdo con este nuevo enfoque, el líder debe poseer ciertas habilidades básicas para conducir y motivar a las personas de la organización, por ejemplo:[35]

1. **Habilidades de carácter:** el líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.
2. **Habilidades para relacionarse:** el líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración. Las características humanas y participativas, como brindar apoyo y el espíritu de equipo, son esenciales. El líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita o no verbal. Además, debe saber cómo crear un clima de aprendizaje, transmitir intensamente información y experiencias, evaluar los resultados y proporcionar realimentación, brindar asesoría para el desarrollo profesional y ser agente de cambio organizacional.
3. **Habilidades para la mediación:** el líder transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad y la empatía, la confrontación fructífera, el valor para disentir, el aprecio por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación basada en los intereses y la resolución de conflictos.
4. **Habilidades cognitivas:** el líder, fuente de orientación y enseñanza, favorece la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planeación estratégica revolucionaria. Debe fomentar el espíritu emprendedor para resolver problemas en forma creativa y así lograr una ventaja competitiva. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente en los demás la creatividad y la innovación.
5. **Habilidades de decisión:** el líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión. Además, tiene la necesidad de adquirir continuamente conocimientos y habilidades. Debe desarrollar la capacidad de aprender solo.
6. **Habilidades para la acción:** el líder compromete a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por la calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados. Debe mantener el orden y la racionalidad para administrar el tiempo y tomar decisiones razonadas.

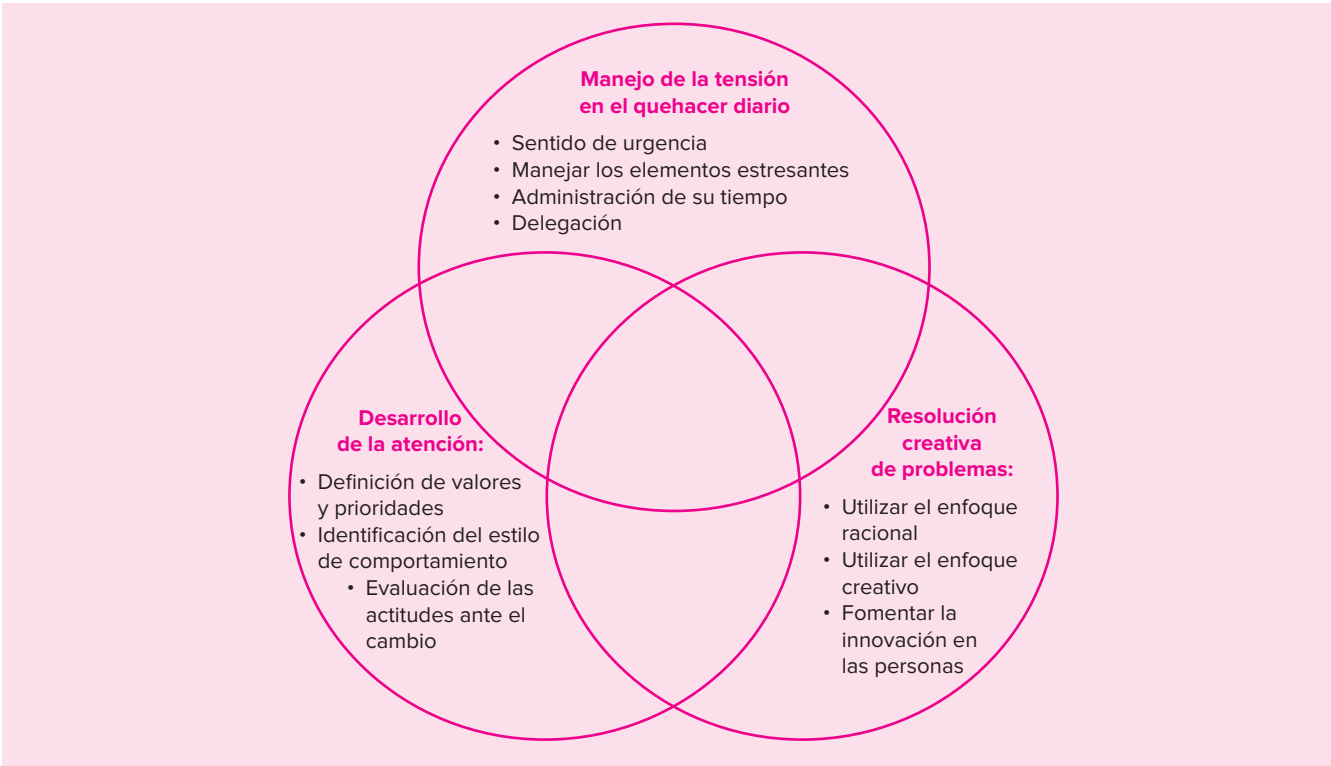
Estas seis habilidades básicas se refieren principalmente al comportamiento.[34] No son rasgos de personalidad ni estilos de administración, sino un conjunto de conductas y acciones identificables que el líder debe mostrar siempre para producir resultados. Además, estas habilidades están estrechamente interrelacionadas y se sobreponen entre sí. Las habilidades del líder no se pueden fragmentar ni separar; por el contrario, deben estar entrelazadas para generar mayor integración y fuerza. Los líderes eficaces no aplican sólo alguna habilidad en forma aislada, sino que las clasifican por orden de prioridad.

En la práctica, los líderes eficaces son muy versátiles, pues utilizan al mismo tiempo un arsenal de capacidades personales e interpersonales, las cuales se apoyan en forma recíproca.[34] Desde el punto de vista de las habilidades personales, el líder eficaz debe procurar que tres aspectos importantes sean compatibles (figura 11.6):

1. **Manejar la tensión del quehacer diario.** El líder debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar elementos estresantes, es decir, moderar algunos que influyen de forma negativa en el aprendiz y estimular otros que le ayudan a lograr objetivos. También debe hacer sentir la urgencia del cambio y la innovación, y, al mismo tiempo, suavizar esa premura para no sobrecargar al aprendiz. Además, debe administrar su propio tiempo y la delegación de responsabilidades a sus subalternos.
2. **Desarrollar la atención.** El líder define y redefine valores y prioridades, identifica su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes de las personas ante el cambio que pretende motivar.
3. **Resolver creativamente los problemas.** El líder utiliza un enfoque racional o uno creativo para solucionar los problemas, de acuerdo con la naturaleza de éstos. En general, hace más hincapié en el enfoque creativo para fomentar la innovación en las personas.

Desde el punto de vista de las habilidades interpersonales, el líder debe saber crear su propio espacio para (figura 11.7):

1. **Adquirir poder e influencia.** El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía. Esta es una habilidad fundamental para el liderazgo.
2. **Comunicarse para brindar apoyo.** El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías (lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista) a efecto de aconsejarlas y orientarlas. Incluye también la expresión de ideas y puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. La comunicación es otra habilidad fundamental para el liderazgo.


Manejo de la tensión en el quehacer diario
• Sentido de urgencia
• Manejar los elementos estresantes
• Administración de su tiempo
• Delegación
Desarrollo de la atención:
• Definición de valores y prioridades
• Identificación del estilo de comportamiento
• Evaluación de las actitudes ante el cambio
Resolución creativa de problemas:
• Utilizar el enfoque racional
• Utilizar el enfoque creativo
• Fomentar la innovación en las personas

• **Figura 11.6** Modelo de liderazgo basado en las habilidades personales.[34]

3. **Motivar a las personas.** El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo.
4. **Administrar conflictos.** El líder debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas (identificación con el grupo y afiliación grupal) para obtener el esfuerzo en cooperación. En otros términos, debe utilizar los conflictos, que son situaciones inherentes a la vida organizacional, para conseguir la colaboración y la cooperación de las personas.

Los nuevos enfoques sobre el desarrollo del liderazgo, basados en las competencias y en las personas, demuestran que los fundamentos de las competencias son los siguientes:[36]

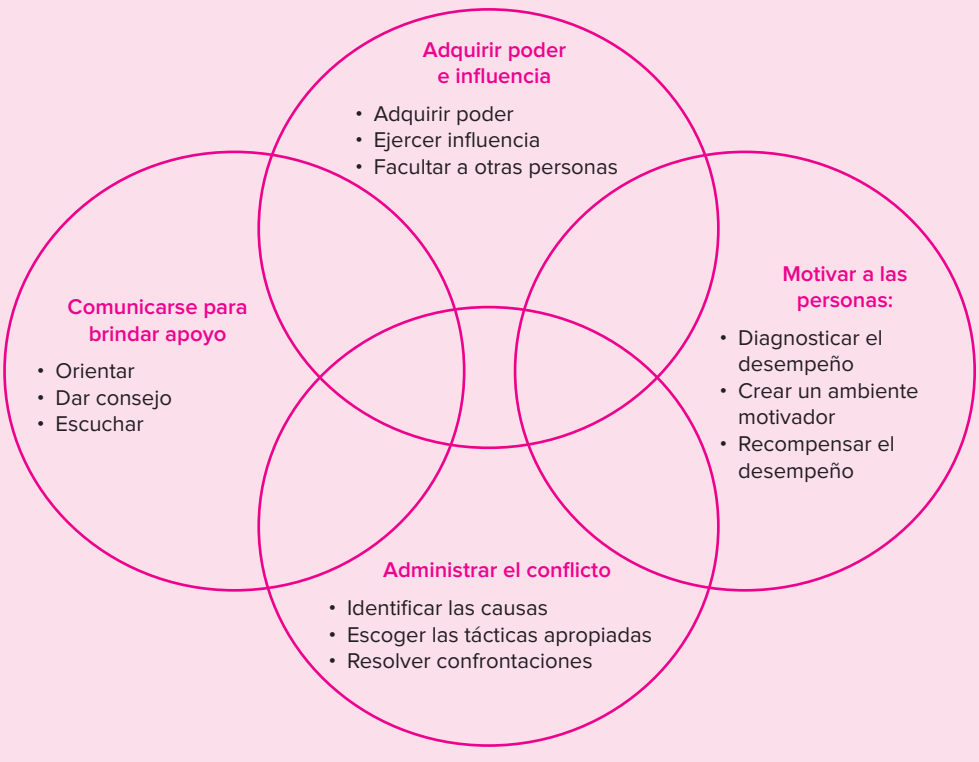
1. **Investigaciones.** Las competencias se derivan de la información reunida sobre el comportamiento de líderes exitosos.
2. **Estrategias utilizadas.** Los modelos se derivan de la información acerca de las decisiones estratégicas de las organizaciones.
3. **Los valores.** Se enfocan en los valores culturales de la organización como los interpretan sus líderes.

Además, el liderazgo debe verse desde una perspectiva integral, es decir, no se debe separar al líder de sus seguidores. Las partes involucradas deben estar unidas en una relación abierta e intensa para que exista una interacción capaz de ofrecer aprendizaje y desarrollo. Cada organización debería unir a sus diversos líderes e integrar sus habilidades de manera estratégica para crear y mantener oportunidades de colaboración democrática y autodirigida. Esto depende básicamente del director ejecutivo y de su fuerza y capacidad para sumar liderazgos.

¿Cómo puede ayudar el director ejecutivo a formar líderes en la organización?[12]

La formación y el desarrollo de líderes dentro de una empresa dependen en gran medida de la voluntad y la persistencia de su director ejecutivo. ¿Qué debe hacer para incrementar la creación y el crecimiento de líderes dentro de su organización? Aquí hay algunas sugerencias:

1. **Cree un contexto de aprendizaje.** Conceda al aprendizaje y a la innovación una gran importancia



• **Figura 11.7** Modelo de liderazgo basado en las habilidades interpersonales.[34]

en su organización. Aproveche todas las oportunidades para hacerlo. Destaque lo que se hace en este sentido y muestre lo que falta por hacer. Premie las iniciativas exitosas. Incluya el aprendizaje en la visión y en los valores básicos de su empresa.

2. **Identifique las necesidades y carencias de su empresa.** Haga un diagnóstico de lo que su organización necesita en términos de conocimiento; elabore un mapa para ubicar las necesidades, básese en la visión de la organización y en sus objetivos estratégicos para determinar los conocimientos que se necesitarán; busque recursos y medios para adquirirlos y cree las condiciones para transformar el saber en resultados.
3. **Identifique a los líderes reales y a los potenciales dentro de su organización.** Haga un análisis exhaustivo de los ejecutivos que tienen las características necesarias para ser líderes. Bríndeles las condiciones y el apoyo necesarios para que se desarrollen profesionalmente y para que desempeñen su trabajo. Convierta a los líderes en puntos de referencia para el desempeño personal en su organización (*benchmark*) y délos a conocer. Construya una red interna de líderes para que sean los multiplicadores del proceso de enseñanza-aprendizaje. Demuéstreles claramente que usted necesita su apoyo y, de ser posible, sea usted el primer líder.
4. **Ponga a las personas en primer lugar.** El director ejecutivo debe tener un profundo respeto por las personas como seres humanos y ello debe formar parte de los valores de la organización. El primer paso para formar equipos de confianza es reunir personas creativas con alto grado de iniciativa, respeto por sí mismas, disciplina y espíritu emprendedor para poner en práctica los conceptos del liderazgo.
5. **Deposite plena confianza en las personas.** Las personas necesitan saber que son plenamente reconocidas, que merecen confianza y que la directiva cuenta con su trabajo y con su iniciativa para el aprendizaje y la innovación.
6. **Ayude a las personas a actualizarse.** Cree todas las condiciones materiales y psicológicas para que las personas aprendan constantemente de sus actividades y sus relaciones. Construya un entorno interno de desarrollo personal y organizacional que lleve a la excelencia mediante la adquisición de habilidades y competencias.
7. **Delegue, delegue, delegue.** Fomente la formación de equipos en su empresa y asegúrese de darles autonomía y recursos propios para trabajar. Permita que los equipos tomen decisiones para que aprendan y dé seguimiento a los resultados y metas alcanzados. El facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) vale la pena. Pida a sus ejecutivos que lo acompañen en ese camino.
8. **Elimine todas las barreras innecesarias.** Identifique y elimine todos los obstáculos para el aprendizaje y la práctica de los equipos y las personas.
9. **Cree una cultura de aprendizaje e innovación.** Encárguese de que en su empresa se desarrolle una mentalidad proclive al aprendizaje, la creatividad y la innovación. Aplique mecanismos de refuerzo positivo y recompense abiertamente las ideas, las acciones, los esfuerzos por mejorar, la preocupación por nuevos procesos, productos o servicios y el espíritu emprendedor. Aproveche todas las circunstancias para demostrar que el aprendizaje y la innovación constituyen aspectos muy importantes y que el liderazgo es la base que sustenta a su organización.

De vuelta al caso de apoyo:

Seculum

El trabajo de Felicia Barroso debe tomar en cuenta la estructura, la cultura y los valores de Seculum para cambiar el comportamiento de la organización. En una empresa tradicional, donde nunca se habló de cambio, el reto es aún mayor. Felicia debe dar un viraje a la empresa. ¿Cómo ayudaría usted a Felicia?

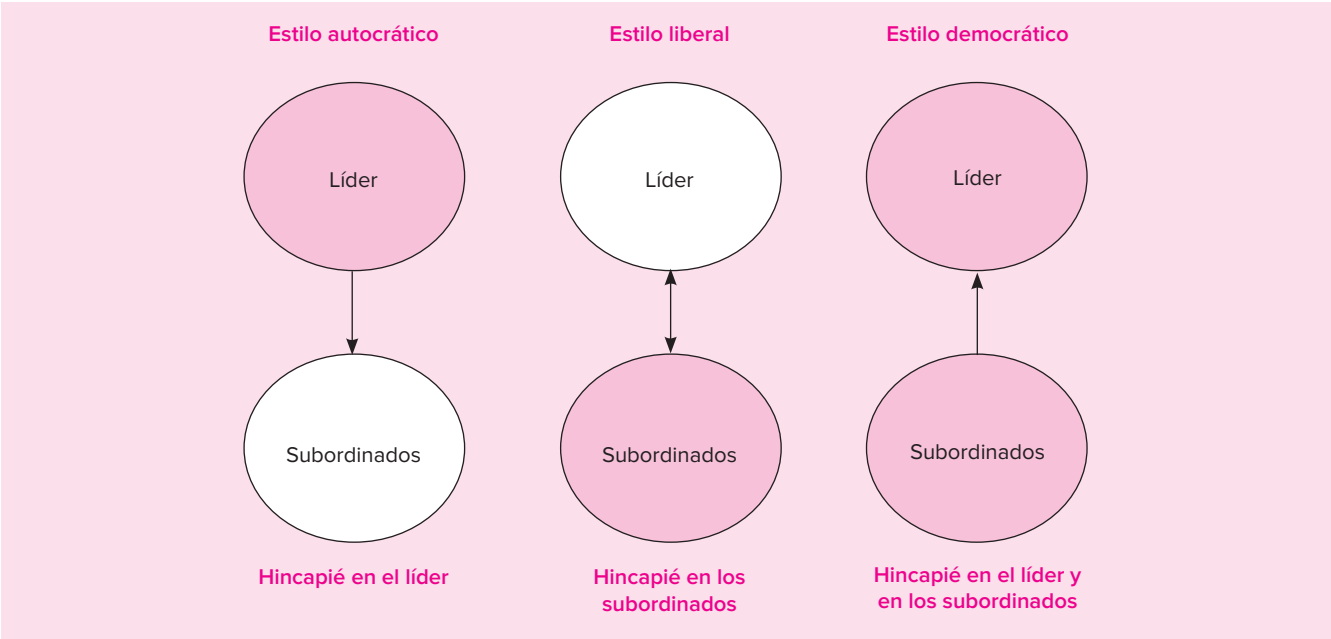
Teorías del comportamiento sobre liderazgo

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales. Las principales teorías del comportamiento que analizan estilos de liderazgo son las siguientes:

Investigación de la Universidad de Iowa

En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo (figura 11.8):[37]

1. **El liderazgo autocrático.** El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
2. **El liderazgo liberal (*laissez-faire*).** El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
3. **El liderazgo democrático.** El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en



• **Figura 11.8** Los tres estilos de liderazgo.[38]

las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

La investigación de Iowa fue una gran aportación al movimiento conductista y dio paso a un periodo de investigación enfocada en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad.

Investigación de la Universidad de Michigan

En la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:[39]

a. **Liderazgo centrado en el empleado.** Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
b. **Liderazgo centrado en la producción.** Se concentra en los resultados del trabajo.

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción.[40] Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por sus subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se han utilizado términos genéricos –como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientados a las tareas– con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes.

Investigación de la Universidad Estatal de Ohio

La Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la Universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:[26]

a. Consideración por la persona.
b. Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y, a semejanza del líder cuya prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subalternos. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas (cuadro 11.4). Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes

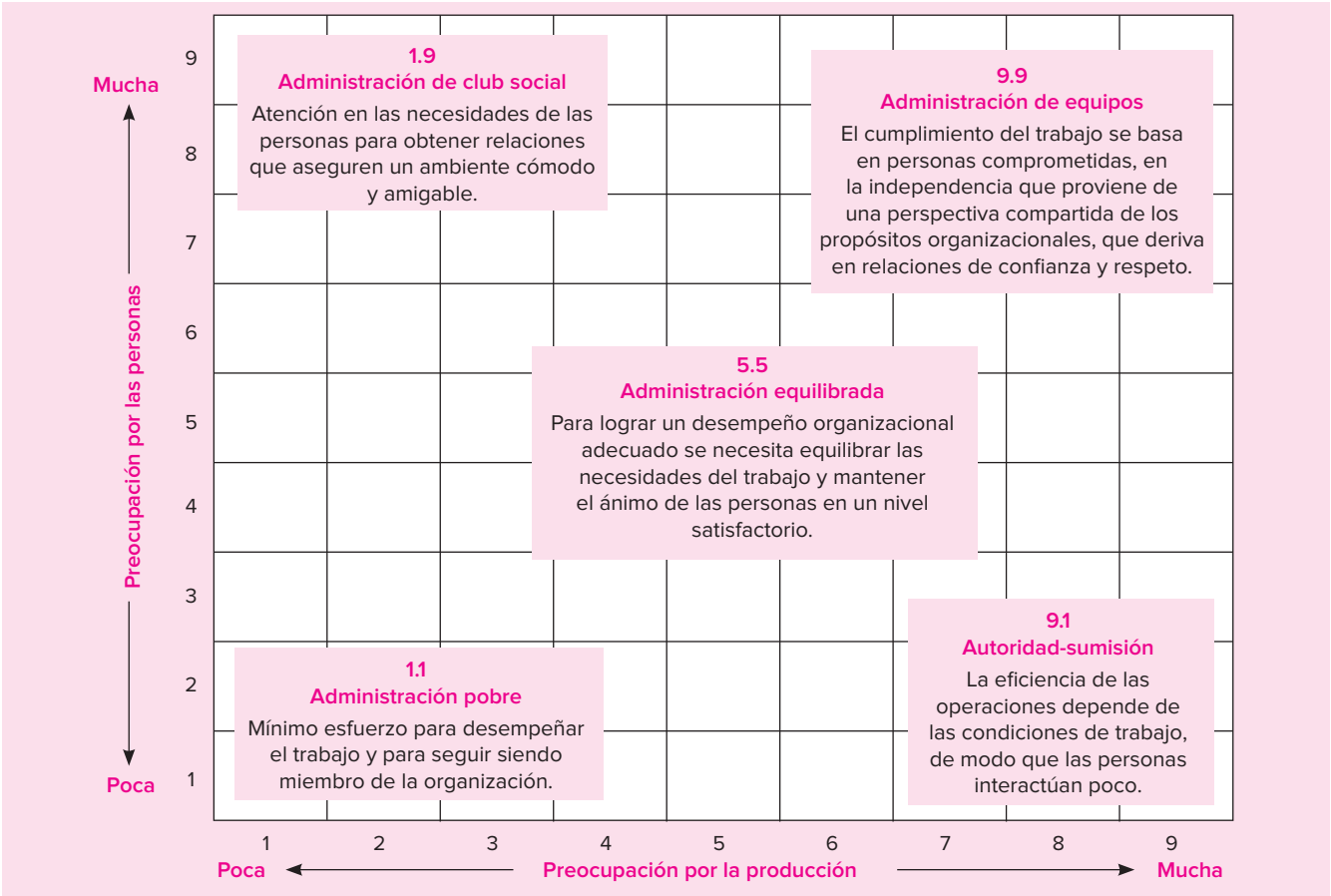
Cuadro 11.4 Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas[22]

Liderazgo orientado a las tareas	Liderazgo orientado a las personas
Comportamiento orientado a finalizar el trabajo.	Comportamiento orientado a apoyar y a ayudar a las personas en el trabajo.
Planea y establece cómo se desempeñará el trabajo.	Apoya a los subordinados y les cuida las espaldas.
Atribuye la responsabilidad de las tareas a cada individuo.	Desarrolla relaciones sociales con los subordinados.
Define con claridad las normas de trabajo.	Respeta los sentimientos de las personas.
Procura completar el trabajo.	Es sensible a las necesidades individuales.
Monitorea los resultados del desempeño.	Muestra confianza en los seguidores.
Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos.	Se preocupa por las personas y por sus sentimientos, aspiraciones necesidades y emociones.

muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados. Esta doble importancia del liderazgo se refleja en la rejilla que veremos a continuación.

Rejilla gerencial del liderazgo

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton[41] para medir la preocupación por las personas y por la producción, y para anotar los resultados en una rejilla que tiene nueve espacios (figura 11.9). Se trata de un modelo tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo (cuadro 11.5), colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación por la producción). Cada eje tiene una escala de nueve puntos; el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada.


Mucha
Preocupación por las personas
Poca
9
8
7
6
5
4
3
2
1
1.9
Administración de club social
Atención en las necesidades de las personas para obtener relaciones que aseguren un ambiente cómodo y amigable.
9.9
Administración de equipos
El cumplimiento del trabajo se basa en personas comprometidas, en la independencia que proviene de una perspectiva compartida de los propósitos organizacionales, que deriva en relaciones de confianza y respeto.
5.5
Administración equilibrada
Para lograr un desempeño organizacional adecuado se necesita equilibrar las necesidades del trabajo y mantener el ánimo de las personas en un nivel satisfactorio.
1.1
Administración pobre
Mínimo esfuerzo para desempeñar el trabajo y para seguir siendo miembro de la organización.
9.1
Autoridad-sumisión
La eficiencia de las operaciones depende de las condiciones de trabajo, de modo que las personas interactúan poco.
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Poca
Preocupación por la producción
Mucha

• **Figura 11.9** La rejilla gerencial (*managerial grid*).[42]

Cuadro 11.5 Los principales estilos de la rejilla administrativa

Estilo	Significado	Participación	Fronteras intergrupales
1.1	Mínima preocupación por la producción y las personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupal.
1.9	Énfasis en las personas, preocupación mínima por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener una armonía aparente.
9.1	Énfasis en la producción con una preocupación mínima por las personas.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupal. Suspicacia y desconfianza recíprocas. Actitud de ganar/perder.
5.5	Estilo de término medio. La actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa. Indulgencias, prorrateos y adaptación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.

Se considera que la administración de equipos (9.9) es el estilo más eficaz y recomendable debido a que los miembros se unen para cumplir sus tareas. El estilo 1.9 se presenta cuando se hace más hincapié en las personas que en los resultados del trabajo. El estilo 9.1 se presenta cuando la eficiencia de las operaciones es la tendencia dominante. El estilo 5.5 refleja una preocupación moderada por las personas y por la producción. Por último, el estilo 1.1 indica la ausencia de una filosofía de administración y ello provoca que las personas hagan el mínimo esfuerzo, ya sea en las relaciones interpersonales o para cumplir el trabajo. La rejilla del liderazgo es un intento por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio.

Los enfoques del comportamiento que hemos presentado muestran el hincapié que los líderes suelen hacer en las personas, la producción o las tareas, lo que determina los resultados.

Liderazgo autocrático, liberal y democrático

White y Lippitt[43] hicieron uno de los primeros estudios para conocer el efecto de tres estilos diferentes de liderazgo en niños dedicados a la ejecución de tareas. Los pequeños fueron divididos en grupos, cada uno de los cuales trabajó durante seis semanas con líderes que aplicaban tres estilos diferentes de liderazgo: el autocrático, el liberal (*laissez-faire*) y el democrático. Los investigadores obtuvieron los siguientes resultados:[44]

- **Liderazgo autocrático.** El líder fija directrices sin participación alguna del grupo y dicta órdenes para la ejecución de las tareas. El líder es dominante y personal en sus críticas y elogios. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y agresividad y, por otra parte, no se observó espontaneidad, iniciativa ni formación de grupos de amistad. Aunque aparentemente les gustaban las tareas, no parecían estar satisfechos. El trabajo se desarrollaba sólo ante la presencia física del líder. Cuando éste se ausentaba, los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos y llegaron a explosiones de indisciplina y agresividad.
- **Liderazgo liberal.** El líder se retira totalmente y brinda completa libertad para las decisiones individuales o grupales. Aun cuando la actividad de los grupos fue intensa, la producción resultó mediocre. Las tareas se hacían al azar, sin consistencia, y se perdía tiempo en discusiones fútiles. Se notó un fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder.
- **Liderazgo democrático.** El líder debate con los grupos las directrices y las decisiones. Esto provoca que los grupos diseñen medidas y técnicas para alcanzar los objetivos. El líder apoya a los grupos, los orienta y les da explicaciones; es objetivo y se limita a los hechos en sus evaluaciones y críticas. Se formaron grupos de amistad entre los miembros y las relaciones eran cordiales. El líder y los subordinados desarrollaron una comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo fluyó a un ritmo constante y sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal, así como una impresionante integración grupal, en un clima de satisfacción.

Los grupos sometidos al liderazgo autocrático produjeron el mayor volumen de trabajo, pero con problemas de calidad. Los grupos bajo el liderazgo liberal no obtuvieron buenos resultados en cantidad ni en calidad. Con el liderazgo democrático los grupos no produjeron una cantidad tan alta de trabajo como cuando estuvieron sometidos al liderazgo autocrático, pero su calidad fue sorprendentemente mejor. A pesar de las reservas sobre las variables no controladas de la investigación, del hecho

de que el comportamiento de los niños es diferente al de los adultos, de las diferencias entre las actividades escolares y las que se realizan en una empresa y de que no se utilizaron incentivos salariales, el experimento confirmó las ventajas del liderazgo democrático —que se relaciona con el ambiente de Estados Unidos en esa época—, por ser extremadamente comunicativo, alentar la participación de las personas, por ser justo y no arbitrario, y por ocuparse tanto de los problemas de las personas como del trabajo mismo.

Teorías situacionales y de la contingencia del liderazgo

En las teorías de la situación del liderazgo, los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo. Las teorías de la situación tratan de ubicar el liderazgo dentro de su contexto ambiental y toman en cuenta al líder, a los subalternos, las tareas, la situación, los objetivos, etc. Son un avance en comparación con las teorías basadas exclusivamente en el estilo de liderazgo. Las mayores aportaciones a este enfoque provienen de los trabajos de Fiedler, House, Hersey y Blanchard. Veamos:

Elección de pautas de liderazgo

Tannenbaum y Schmidt[45] fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación (figura 11.10).

- **Fuerzas del líder,** es decir, las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse, etcétera.
- **Fuerzas de los subordinados,** es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones, etcétera.

Fuerzas de la situación
• Organización, estructura, cultura y valores
• Ambiente y condiciones de trabajo
• Tarea a ejecutar
• Tiempo disponible para ejecutarla
• Características del grupo o equipo
Estilo de liderazgo a adoptar
Fuerzas del líder
• Características personales del líder
• Valores y convicciones personales del líder
• Confianza en los subordinados
• Facilidad para comunicarse
• Misión y visión adoptadas por el líder
• Tolerancia a la incertidumbre
Fuerzas de los subordinados
• Características de los subordinados
• Valores y convicciones de los subordinados
• Deseo de asumir responsabilidades
• Necesidad de autonomía
• Comprensión de la tarea
• Conocimientos y experiencias
• Competencias personales y grupales
• Deseo de participar en las decisiones

• **Figura 11.10** Fuerzas que condicionan las pautas de liderazgo.

- **Fuerzas de la situación,** es decir, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional, etcétera.

Ante estas tres fuerzas, el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación. Se trata de encontrar una sintonía fina entre estas tres fuerzas interactivas. Como muestra la figura 11.11, existe una variedad de pautas de liderazgo, entre las cuales el líder escoge una.

El líder que se encuentra en el extremo izquierdo de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas personales, grupales y ambientales que dan por resultado un estilo autocrático e impositivo. Este enfoque podría ser adecuado para enfrentar las fuerzas del momento. El líder que está en el extremo derecho de la escala está sujeto a la influencia de fuerzas que dan por resultado un estilo democrático, abierto y participativo.

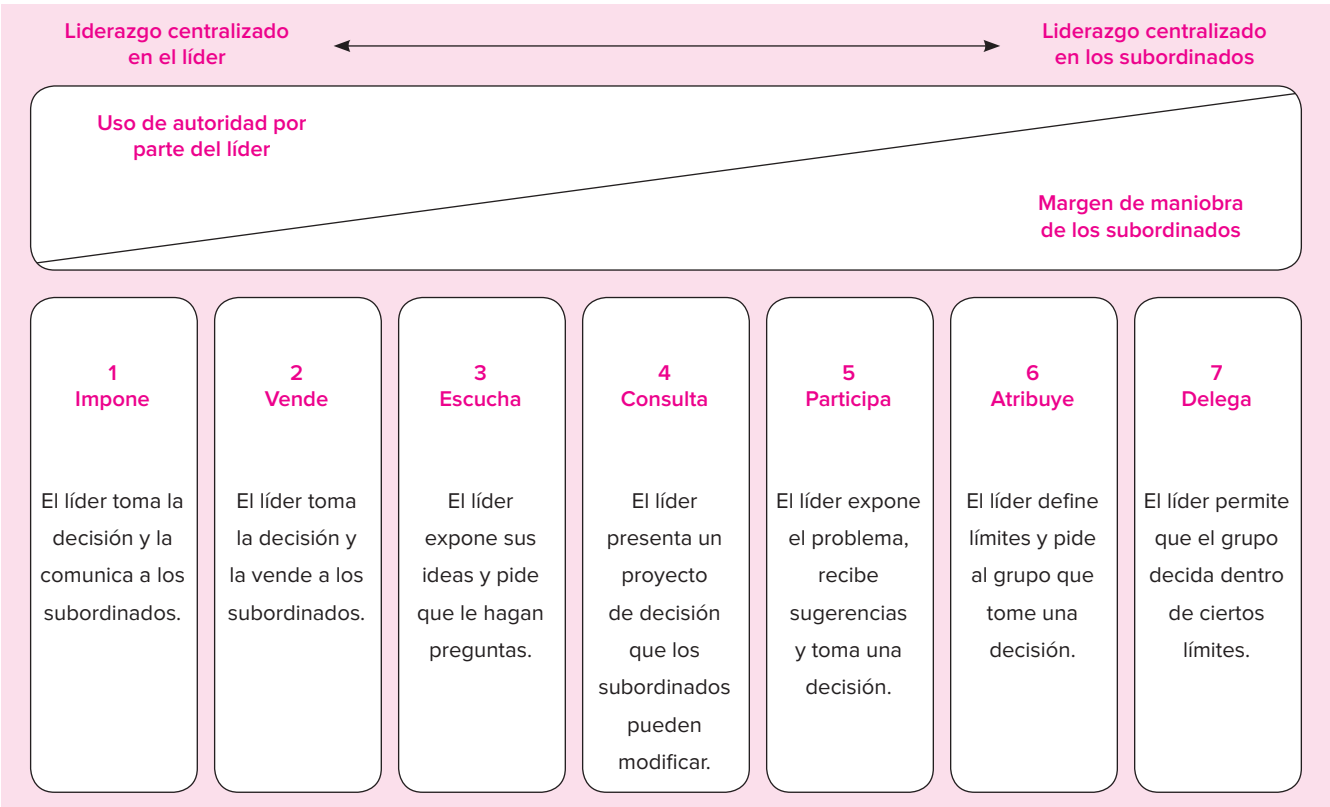
El enfoque situacional del liderazgo nos permite esbozar algunas proposiciones:

1. Cuando las tareas son simples, rutinarias y repetitivas, el liderazgo por lo general es cerrado y el líder lo ejerce con base en controles, con una pauta cercana al extremo izquierdo de la gráfica.
2. El líder puede asumir diferentes pautas de liderazgo, cada una de las cuales será apropiada y específica para cada subordinado o tarea, de acuerdo con las fuerzas involucradas.
3. Asimismo, aun cuando se trate del mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes pautas de liderazgo a lo largo del tiempo, de acuerdo con la situación. En situaciones en que el subordinado muestra una elevada eficiencia, el líder puede concederle mayor libertad y autonomía en las decisiones; si el subordinado comete errores graves y frecuentes, el líder puede imponerle mayor control y restringir su libertad de trabajo.

La realidad crítica de las organizaciones[46]

El consagrado consultor de empresas Francisco Gomes de Matos ha identificado las condiciones de desvalorización humana que crean situaciones críticas en muchas organizaciones.

- **Existe un líder, pero no hay liderazgo.** Énfasis en el emprendedor solitario, en el dirigente autócrata, en el guerrero intrépido, en la personalidad carismática que no forma equipo y que no estimula la creatividad ni la participación en las decisiones.


Liderazgo centralizado en el líder
Liderazgo centralizado en los subordinados
Uso de autoridad por parte del líder
Margen de maniobra de los subordinados
1 Impone
El líder toma la decisión y la comunica a los subordinados.
2 Vende
El líder toma la decisión y la vende a los subordinados.
3 Escucha
El líder expone sus ideas y pide que le hagan preguntas.
4 Consulta
El líder presenta un proyecto de decisión que los subordinados pueden modificar.
5 Participa
El líder expone el problema, recibe sugerencias y toma una decisión.
6 Atribuye
El líder define límites y pide al grupo que tome una decisión.
7 Delega
El líder permite que el grupo decida dentro de ciertos límites.

• **Figura 11.11** Escala de pautas de liderazgo.[45]

- **Existe grupo, pero no hay equipo.** Énfasis en los mandos, los cuales deben ser audaces y competentes para lograr metas individuales. Como un equipo de futbol mal organizado, se agrupan en la defensa, pero se desintegran en el ataque porque no están comprometidos con los objetivos y los resultados comunes.
- **Existe competencia, pero no hay cooperación.** Énfasis en la competitividad, que lleva a las personas a concentrarse en dejar fuera a los rivales, incluso a los compañeros de trabajo, más que en atender con calidad a los clientes.
- **Existe código, pero no hay ética.** Énfasis en los preceptos y las sanciones, pero no en la formación de las conciencias ni en la interiorización de los valores.
- **Hay favores, pero no solidaridad.** Énfasis en ayudas y donativos que muestran más sentimiento de culpa que espíritu solidario y acción preventiva.
- **Existe salario, pero no hay reconocimiento.** Énfasis en la remuneración como estímulo a la productividad. Se premia el desempeño formal, pero se descuida el mérito.
- **Lo prioritario es la utilidad, más que los resultados.** Énfasis en las ganancias financieras, no en el beneficio económico y social.
- **Existe conciliación, no felicidad.** Se hace énfasis en combatir la insatisfacción y en promover la confraternización y la camaradería, pero sin favorecer la amistad, pues se le considera neutralizadora del espíritu competitivo. Aunque esto crea un clima de infelicidad, se le acepta como algo inherente al trabajo.
- **Existe manipulación, no espiritualidad.** Énfasis en el sentimentalismo semirreligioso, en el compromiso con los ritos y hasta en creencias absurdas, alejadas de los conceptos de plenitud y trascendencia del ser humano.

Teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler

Fred Fiedler[47] propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Fiedler argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas. El líder que se concentra en las tareas consigue mayor eficacia del grupo en situaciones de mucho o poco control de la situación. Fiedler se basa en tres variables:

- **Relaciones entre el líder y los miembros** (buenas o malas), o sea, la manera en que los miembros apoyan al líder.
- **Estructura de la tarea** (mucha o poca), o sea, la medida en que los miembros comprenden los objetivos de las tareas, los procedimientos y las instrucciones.
- **Poder de posición del líder** (alta o baja), es decir, la autoridad del líder para recompensar o sancionar y su experiencia en la tarea.

Al combinar estas tres características situacionales en ocho circunstancias de liderazgo, Fiedler encontró los resultados que muestra la figura 11.12.

La figura 11.12 muestra que el liderazgo orientado a las tareas es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias) (cuadro 11.6). El liderazgo orientado a las relaciones es más eficaz en situaciones moderadamente favorables, cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. En este caso el líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición.[49]

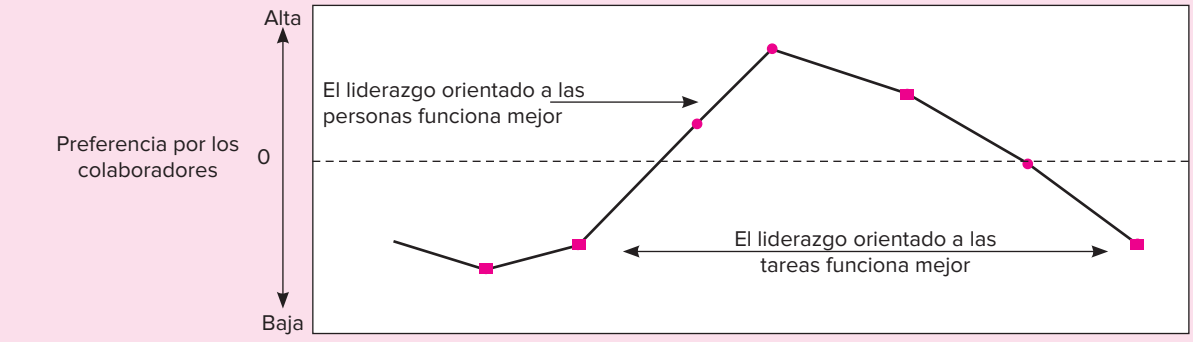
Dos aspectos son necesarios para aplicar la teoría de las contingencias de Fiedler: en primer término, el líder debe saber cuál es su estilo, ya sea orientado hacia la tarea o hacia las relaciones. En segundo, el líder debe ser capaz de diagnosticar la situación y determinar si las relaciones con sus subalternos, la estructura de la tarea y el poder de su posición son favorables o desfavorables.[50] Cuando el líder adecua su estilo de liderazgo a la situación puede aumentar la eficiencia y la eficacia del grupo.

Las paradojas del liderazgo

En un mundo en constante cambio, los líderes reciben estímulos, señales y mensajes contradictorios, los cuales transmiten a sus subalternos de manera ambigua y difusa, lo cual provoca ansiedad, desconfianza, distanciamiento y cinismo. El resultado es un ambiente organizacional que se caracteriza por una comunicación contradictoria, paradojas y falta de integridad, las cuales a su vez conducen al conflicto, las disfunciones y la resistencia a la participación y el cambio.

Kanter dice que estos mensajes que provocan que los líderes enfrenten contradicciones son las paradojas del liderazgo. Los líderes deben:[51]

- Ser visionarios y al mismo tiempo evitar todo aquello que no ha sido debidamente comprobado.
- Ser innovadores, y a la vez preservar el *status quo* y mantener la tradición.



Relaciones líder-miembros	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas
Estructura de la tarea	Estructurada		No estructurada		Estructurada		No estructurada	
Poder del líder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

• **Figura 11.12** Cómo ajusta el líder su estilo a la situación.[48]

- Pensar estratégicamente e invertir en el futuro, mientras aseguran las cifras de hoy.
- Seguir haciendo lo mismo de siempre, pero mejor, más rápido y a menor costo.
- Asumir riesgos, pero al mismo tiempo evitar que aumenten los costos por fallas.
- Abatir costos y gastos, y aumentar la productividad, al tiempo que se incrementa la calidad y se mejora el servicio a clientes, consumidores y usuarios.
- Producir resultados concretos e invertir tiempo en comunicarse con los empleados, servir a los equipos y lanzar nuevos proyectos.
- Ser leales a los superiores inmediatos y a los altos directivos que poseen poder, prestigio y estatus, al mismo tiempo que se ofrece información directa a los trabajadores.
- Conocer todos los detalles de las tareas y delegar su aplicación.
- Disciplinar y controlar a los trabajadores, al mismo tiempo que se les motiva y se les atribuyen facultades de decisión (*empowerment*).
- Ser apasionadamente dedicados y comprometidos, pero al mismo tiempo flexibles, responsables y capacitados para cambiar rápidamente de dirección.
- Anunciar y marcar el rumbo, pero también ser participativos, escuchar y cooperar.

Teoría del liderazgo por etapas de House

Otro enfoque de la situación y la contingencia del liderazgo fue desarrollado por Robert House con base en trabajos de otros autores.[52] Esta teoría tiene sus raíces en el modelo

Cuadro 11.6 El modelo de liderazgo de Fiedler

Factores de la situación	Situación favorable	Situación desfavorable
Poder de posición del líder	• Mayor poder del líder • Mucha autoridad formal • Nivel alto en la jerarquía	• Menor poder del líder • Poca autoridad formal • Nivel bajo en la jerarquía
Estructura de la tarea	• Estructurada, rutinaria y programada • Fácil de desempeñar, de ejecutar y de aprender	• Tarea no estructurada, variada y no programada • Difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender
Relaciones entre el líder y el subordinado	• Buena relación entre el líder y los miembros del grupo	• Mala relación entre el líder y los miembros del grupo

de las expectativas que estudiamos en el capítulo sobre la motivación y también se le conoce como teoría del camino y la meta o teoría dirigida a los objetivos. Trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas.[53] La teoría del camino y la meta o de los medios y los objetivos afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar objetivos individuales y organizacionales (figura 11.13). Según esta teoría, las actitudes, la satisfacción, el comportamiento y el esfuerzo de una persona en el trabajo se pueden prever con base en los siguientes aspectos:

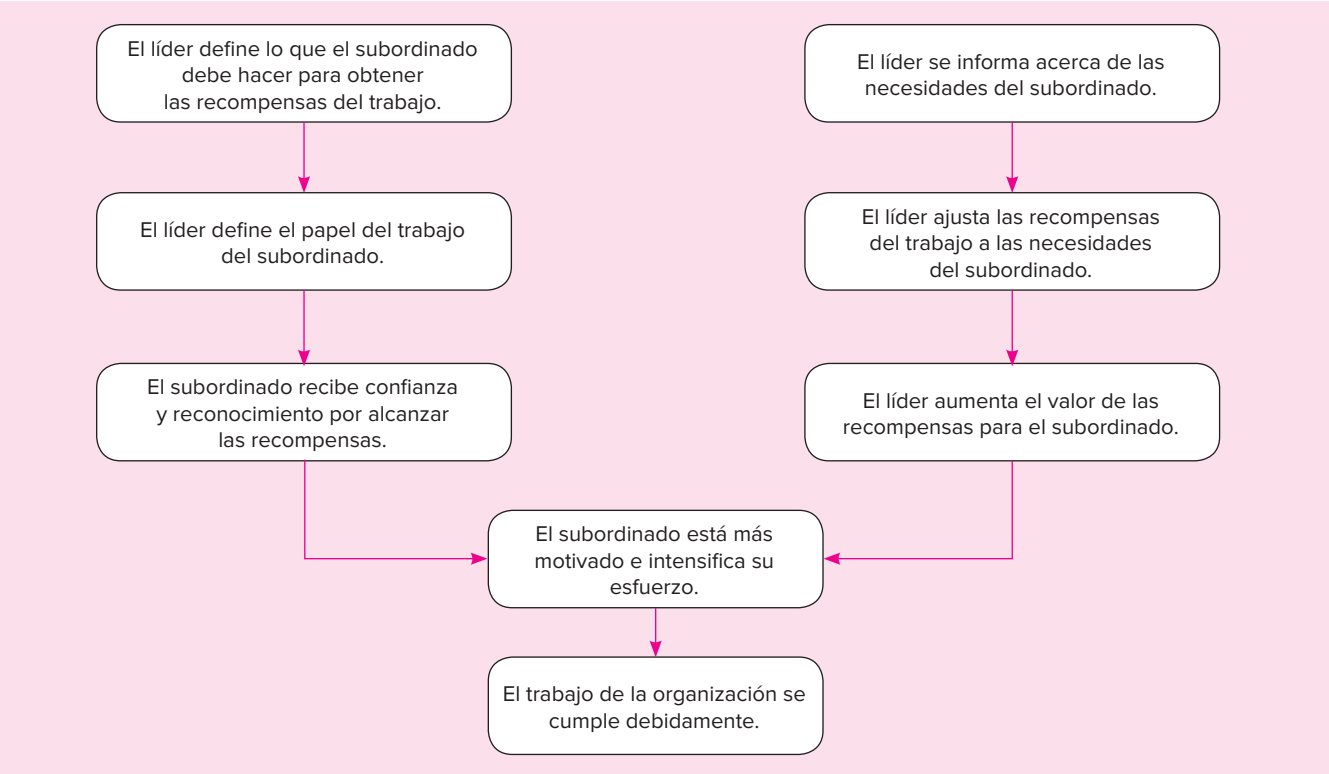
- La medida en que la persona percibe el trabajo o su comportamiento como un camino que genera los resultados que espera (expectativas).
- Las preferencias de la persona por esos resultados (valencias).

La teoría supone que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta). Las investigaciones revelan que los líderes son eficaces cuando procuran que las recompensas estén al alcance de los subalternos y que dependan de que éstos alcancen metas específicas.[54]

Gran parte del trabajo del líder consiste en mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que permite lograr los objetivos. Esta actividad es conocida como esclarecimiento del camino a seguir.

En este enfoque, House y Dessler proponen cuatro tipos específicos de liderazgo (cuadro 11.7):[56]

- **Liderazgo directivo.** Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos. El liderazgo directivo tiene un fuerte efecto en los subordinados cuando la tarea es ambigua, pero tiene el efecto contrario cuando las tareas son claras. Cuando la tarea es ambigua, el liderazgo directivo es necesario para compensar la falta de estructura por medio de una fuerte autoridad.
- **Liderazgo solidario.** El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como


El líder define lo que el subordinado debe hacer para obtener las recompensas del trabajo.
El líder define el papel del trabajo del subordinado.
El subordinado recibe confianza y reconocimiento por alcanzar las recompensas.
El líder se informa acerca de las necesidades del subordinado.
El líder ajusta las recompensas del trabajo a las necesidades del subordinado.
El líder aumenta el valor de las recompensas para el subordinado.
El subordinado está más motivado e intensifica su esfuerzo.
El trabajo de la organización se cumple debidamente.

• **Figura 11.13** Papeles del líder en el modelo de caminos-objetivos.[55]

Cuadro 11.7 Relación entre medios y objetivos y comportamientos del liderazgo[57]

Tipos de liderazgo	Situación	Efecto en los subordinados
Liderazgo directivo	Trabajo ambiguo	Esclarecer los caminos para alcanzar las metas y obtener las recompensas.
Liderazgo solidario	Los subordinados no tienen confianza en sí mismos.	Aumentar la confianza de los subordinados para alcanzar las recompensas del trabajo.
Liderazgo orientado a los resultados	Recompensas inadecuadas	Establecer objetivos elevados y desafiantes.
Liderazgo participativo	Falta de retos en el trabajo	Diagnosticar las necesidades de los subordinados y ajustar las recompensas.

iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes. El comportamiento solidario del líder ayuda a compensar esas condiciones adversas. En las antiguas líneas de montaje, de trabajo monótono y repetitivo, desagradable y frustrante, el liderazgo solidario podía hacer que las actividades parecieran menos incómodas.

- **Liderazgo orientado a los resultados.** El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos. Si los subordinados realizan tareas ambiguas y no repetitivas, el liderazgo orientado a los resultados puede aumentar sus expectativas y propiciar un mayor esfuerzo.
- **Liderazgo participativo.** Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede gran valor a las opiniones, la participación y las juntas con sus subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. En las tareas repetitivas, los subordinados de mente abierta se sienten mejor en una situación no autoritaria con un líder participativo que los envuelve de diversas maneras para reducir la monotonía.

Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones. Estas posturas chocan con las ideas de Fiedler acerca de la dificultad para cambiar de estilo. El enfoque dirigido a las metas es más flexible que el modelo de las contingencias. Además de los cuatro tipos de liderazgo existen dos categorías de variables contingentes: las características de los subordinados y las del ambiente de trabajo, que influyen en la satisfacción de los empleados, la aceptación del líder y la motivación para desempeñar la tarea.

Los gerentes como líderes[58]

Hoy día los gerentes eficaces son más líderes o entrenadores que jefes propiamente dichos. Se espera que proporcionen instrucciones, orientación, dirección, asesoría, estímulos o incentivos para ayudar a las personas a mejorar su desempeño en el trabajo. Si un gerente quiere convertirse en líder, ¿qué debe hacer? O más específicamente: ¿qué acciones caracterizan al líder eficaz?

Los gerentes deben desarrollar tres habilidades generales para ayudar a sus trabajadores a mejorar su desempeño:[10]

1. **Capacidad para analizar maneras de mejorar el desempeño de las personas.** El líder busca oportunidades para que el subordinado expanda sus capacidades y mejore su desempeño, por ejemplo:
   - **a.** Observa todos los días el comportamiento de la persona.
   - **b.** Hace preguntas: "¿Por qué hace usted el trabajo de esa manera?", "¿cómo se puede mejorar?", "¿qué otros enfoques se podrían usar?"
   - **c.** Muestra un auténtico interés en el trabajador como persona y no sólo como empleado u ocupante de un puesto. Respeta su individualidad.
   - **d.** Escucha a las personas. La visión que los demás tienen del mundo sólo se puede entender si se escucha con atención.
2. **Capacidad para crear un clima de apoyo.** El líder reduce las barreras para el desarrollo y fomenta un clima que estimula el mejor desempeño:
   - **a.** Crea un clima que contribuye al intercambio libre y abierto de las ideas.
   - **b.** Ofrece ayuda, consejos y orientación cuando se lo piden.
   - **c.** Motiva a las personas con entusiasmo y sin amenazas.
   - **d.** Utiliza los errores de las personas como oportunidades para aprender. El cambio implica riesgos y las personas deben percibir que los errores no serán sancionados, sino que servirán para el aprendizaje.
   - **e.** Reduce obstáculos. ¿Cuáles son los principales factores que, una vez eliminadas las barreras

que les estorban, ayudarán a las personas a mejorar su desempeño?

f. Reconoce el valor de las aportaciones que cada persona hace para alcanzar las metas de la unidad y la recompensa de la mejor manera posible.

g. Asume responsabilidad personal por el resultado general, sin culpar a otros. Reconoce los esfuerzos cuando las personas tienen éxito y señala las fallas.

3. **Capacidad para influir en las personas y cambiar su comportamiento.** El líder está interesado en el crecimiento y el desarrollo continuos:

a. Incentiva la mejora continua. Reconoce y recompensa pequeñas mejorías; ayuda a las personas a avanzar hacia un mejor desempeño, sin fijar límites.

b. Aplica un estilo colaborador. Las personas aceptan mejor los cambios si aportan ideas y participan en las decisiones para mejorar. Cuando ayudan a diagnosticar una situación se sienten más parte de la solución que del problema.

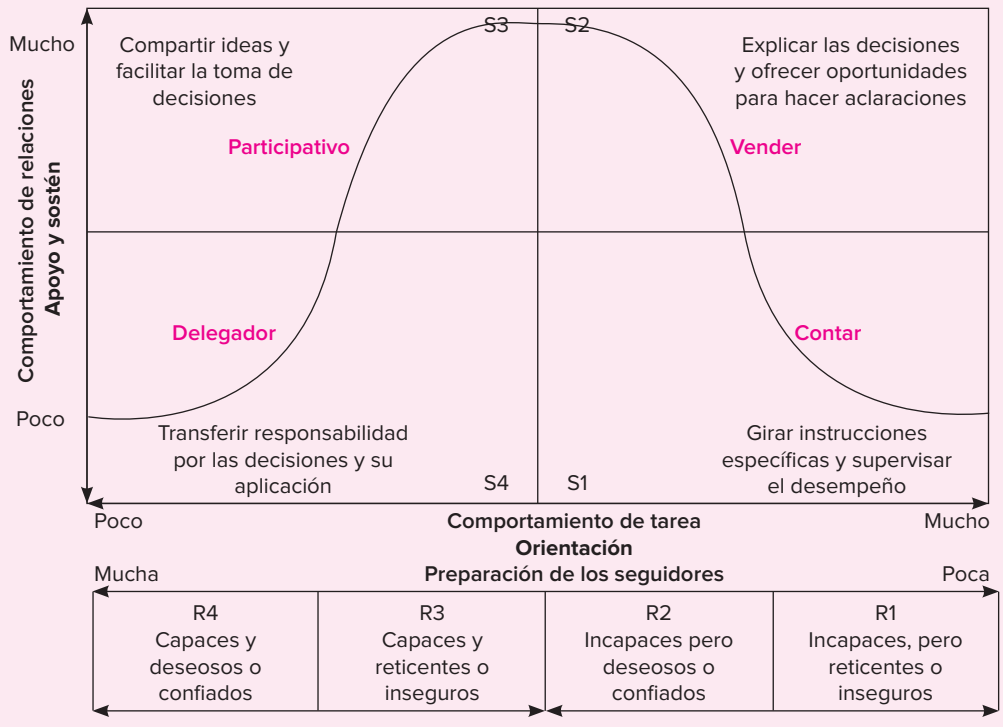
c. Divide proyectos difíciles en trabajos simples de dificultad creciente. Así, las personas pueden tener éxito en tareas sencillas y sentirse motivadas para emprender otras más complejas.

d. Moldea las cualidades que se esperan de las personas. Si el propósito es lograr apertura, dedicación, compromiso y responsabilidad de las personas, el líder debe mostrar esas cualidades. Las personas deben verlo como un modelo de conducta.

Teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard

La teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard es una extensión de las teorías bidimensionales resumidas en la rejilla administrativa que vimos antes. El punto que destaca es que los subordinados tienen distintos niveles de madurez. Algunos subordinados pueden mostrar poca madurez en el trabajo debido a la falta de habilidad o entrenamiento, a la inseguridad y a que necesitan un estilo de liderazgo diferente del que precisan aquellos subordinados que muestran madurez, tienen grandes habilidades, capacitación, confianza y deseos de trabajar.[59] La preparación se refiere a la medida en que las personas cuentan con habilidades y deseos de cumplir una tarea específica. Los autores argumentan que el liderazgo situacional requiere que el líder se ajuste a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro estilos de liderazgo (figura 11.14):

- **Estilo de dirigir (S1).** Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.



• **Figura 11.14** La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.[59]

- **Estilo de vender (S2).** Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.
- **Estilo participativo (S3).** Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.
- **Estilo delegador (S4).** Este estilo es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades.

Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones. Este enfoque situacional necesita que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en lo que éstos piensan sobre la tarea a realizar. También señala que un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo.

De vuelta al caso de apoyo:

Seculum

Los retos de Felicia Barroso son dos: definir su estilo de liderazgo y, a partir de ello, emprender cambios en la organización. No cabe duda de que necesitará mucha ayuda para entregar buenas cuentas. ¿Usted cómo la ayudaría?

Nuevos enfoques del liderazgo

No obstante la relativa aceptación de las teorías sobre las contingencias del liderazgo y la cantidad de investigaciones al respecto, podemos concluir que el liderazgo es un concepto complicado que está siendo analizado desde todos los ángulos, ya sea en términos de teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ello la cantidad de enfoques y teorías ha aumentado gradualmente. Veamos algunas novedades.

Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder.[60]

Robert House[61] estudió el concepto de carisma cuando analizó a líderes políticos y religiosos que se caracterizaban por tener confianza en sí mismos y de sus subordinados, por las altas expectativas que sus seguidores tenían acerca de ellos, por la visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas. Los líderes carismáticos como Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Getulio Vargas y Kennedy cambiaron el mundo.

Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder.[61] En fechas más recientes, algunos líderes de negocios como Bill Gates y Jack Welch se han convertido en héroes, al igual que algunas mujeres que han ascendido a la cima de las grandes empresas multinacionales.

Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

Algunos autores[62] identifican dos tipos de liderazgo político: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, como muestra el cuadro 11.8.

Cuadro 11.8 Características de los líderes transaccionales y transformacionales[63]

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
1. Recompensas contingentes Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento del éxito.	**1. Carisma** Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.
2. Administración por excepción (activa) Procura e identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas.	**2. Inspiración** Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples.
3. Administración por excepción (pasiva) Interviene sólo cuando las normas no se cumplen.	**3. Estimulación intelectual** Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.
4. Liberalidad (*laissez-faire*) Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.	**4. Consideración personal** Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.

Gran parte de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional se basa en el cuestionario de Bass, que ha recibido muchas críticas.[64] Tichy y Devanna identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales:[65]

1. Se identifican como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por valores personales.
5. Son eternos aprendices.
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

Algunas investigaciones empíricas apoyan estas características. Estudios de campo muestran que los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización,[66] así como mejor desempeño. Otros estudios muestran que el liderazgo transformacional produjo efectos indirectos en los comportamientos de ciudadanía organizacional de los subordinados, y sus relaciones estuvieron influidas por la percepción de justicia y confianza, extraversión y afabilidad de los cinco grandes rasgos de la personalidad.[67]

Enfoque social cognitivo

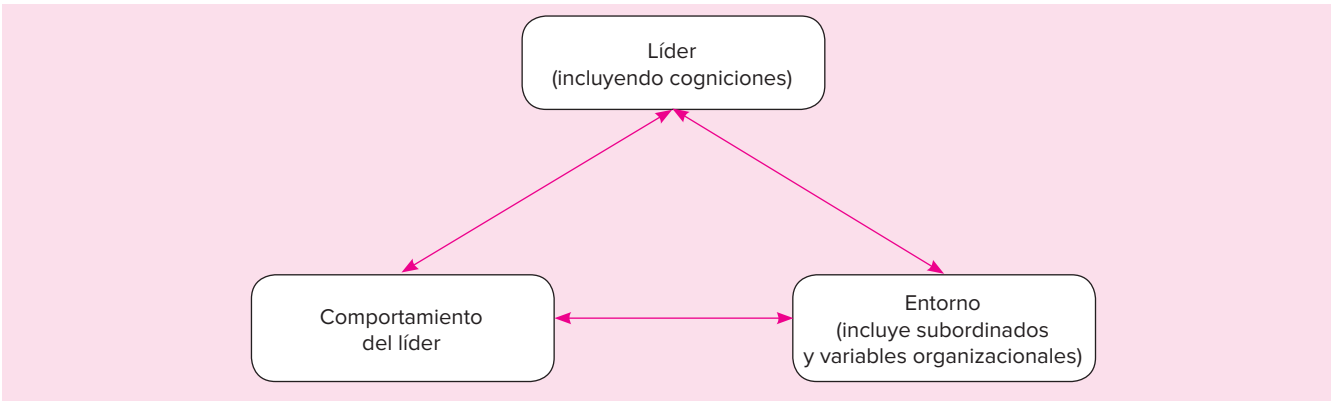
La teoría social cognitiva ofrece un modelo para explicar la interacción continua y recíproca entre el líder (incluidas sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizacionales) y el comportamiento del líder.[68] La figura 11.15 muestra esta interacción.

Las teorías de los rasgos sugieren que los líderes son las determinantes causales que influyen en los subordinados, independientemente de los comportamientos de los seguidores o de la situación. Las teorías de las contingencias son más amplias, pero casi siempre adoptan una perspectiva unidireccional de la interacción mostrada en la figura 11.15, donde líderes y situaciones se combinan para determinar el comportamiento de liderazgo. Estas situaciones requieren un enfoque bidireccional, es decir, cambiar el intercambio entre el líder y el grupo o el sentido unidireccional de la contingencia entre el líder y la situación. En estas teorías, el insumo que causa el comportamiento del líder es resultado del intercambio interdependiente, pero el comportamiento en sí es ignorado como determinante del liderazgo.[36]

En el enfoque cognitivo social, el análisis funcional de tipo ACC (antecedente-comportamiento-consecuencia) es utilizado dentro del enfoque operante, pero con especial hincapié en el papel de los procesos cognitivos, como la simbolización, el pensamiento anticipatorio y la autoeficacia. La aplicación del enfoque cognitivo social depende de la habilidad del líder para ajustar su desempeño al de los subordinados. En otras palabras, los seguidores se involucran activamente en el proceso y, junto con el líder, se concentran en sus propios comportamientos, contingencias ambientales (tanto antecedentes como consecuentes) y sus cogniciones, como la autoeficacia. En este enfoque:

1. El líder identifica las variables del entorno que controlan su comportamiento.
2. El líder trabaja con los subordinados para descubrir el conjunto personalizado de contingencias ambientales que regulan el comportamiento de los subordinados.
3. El líder y los subordinados tratan de descubrir juntos los medios que les permitan guiar sus comportamientos individuales para producir más y reforzar los resultados de la organización.
4. El líder mejora la eficacia de los subordinados por medio del modelaje, la realimentación positiva y la persuasión. El éxito con los subordinados refuerza la eficacia del liderazgo.

Así, el líder y el subordinado establecen una relación negociada, recíproca e interactiva y están conscientemente atentos a la forma en que uno puede modificar o influir en el comportamiento del otro por medio de cogniciones y contingencias ambientales.



• **Figura 11.15** Enfoque cognitivo social del liderazgo.[36]

Visión ampliada del liderazgo

Como muestra la figura 11.16, el líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa.

Esto significa que él debe poner atención en varios aspectos al mismo tiempo. Debe ser simultáneamente explorador, organizador, controlador y orientador. Casi siempre alguna de estas vertientes predomina y marca el comportamiento de líder (figura 11.17).

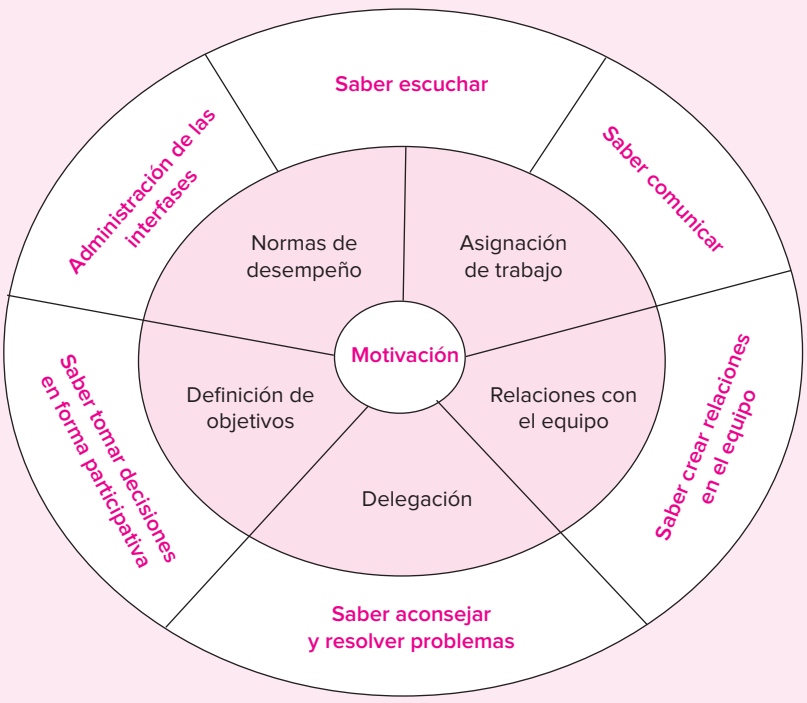
El liderazgo tiene diversos grados y alcances; puede ser plano y superficial o puede ser profundo e intenso. Puede tener una perspectiva estrecha y precisa o un enfoque amplio y general. Su adecuación debe tomar en cuenta varios aspectos, como la organización, su estructura y cultura, el ambiente de negocios, la tecnología y el proceso de trabajo, los productos y los servicios ofrecidos y, principalmente, las personas involucradas en las tareas de la organización. Así, el liderazgo requiere una evaluación previa de la situación y del entorno. El grado de amplitud y de profundidad depende de cada situación. Dado que todos estos aspectos son cambiantes, es necesario fortalecer el entorno del liderazgo dentro de la organización (y fuera de ella, lo que involucra a proveedores, distribuidores y clientes). El liderazgo fue hecho para el cambio.

Así, además de buscar profundidad y el alcance, el liderazgo debe concentrarse en aspectos básicos como las personas, el aprendizaje, las competencias, el desempeño, los resultados y el futuro. De ello dependerá su éxito.

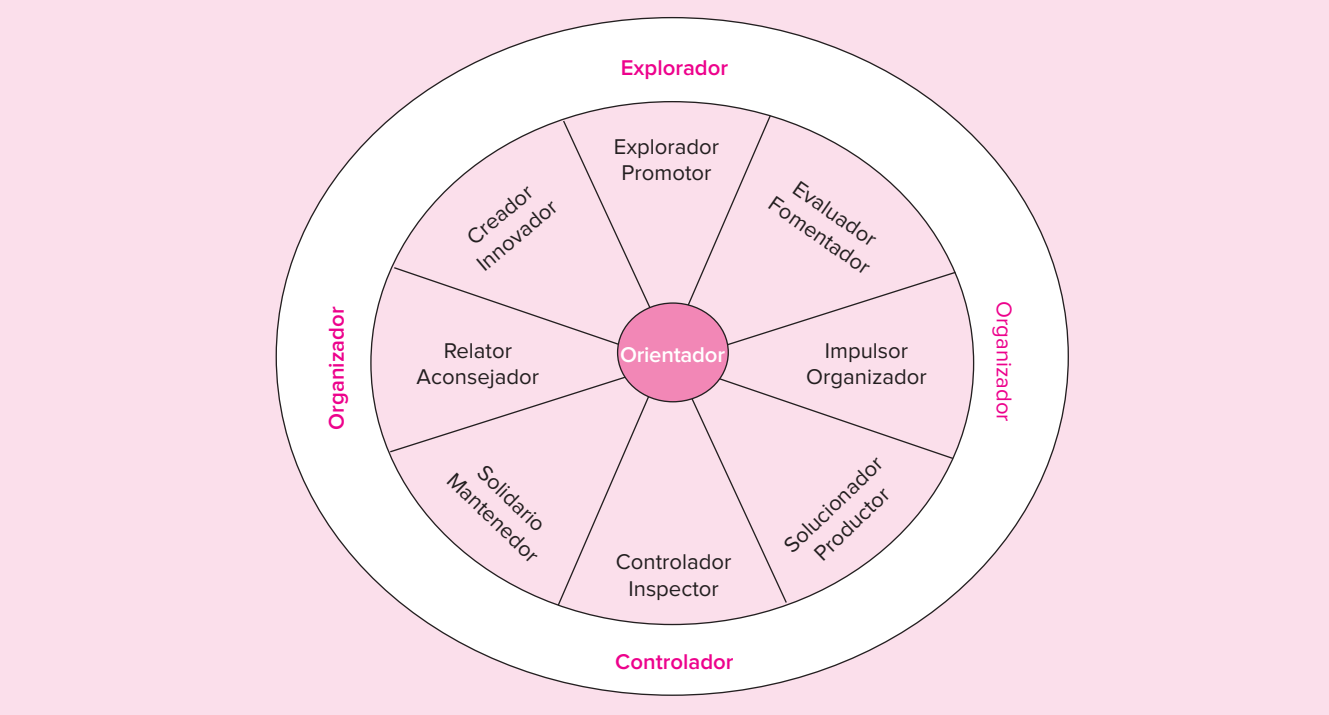
Además, el liderazgo depende en gran medida del toque humano. Debe haber emoción. El liderazgo es una relación dinámica y sólida que exige confianza recíproca entre el líder y el liderado. El liderazgo debe ser una relación humana que dure mientras la persona no esté totalmente preparada. Es necesario que haya una intensa realimentación entre ambos (líder y liderado) para facilitar la comprensión mutua de valores y el intercambio de experiencias.

Así, el líder debe conocer al subordinado, sus aspiraciones y necesidades, sus limitaciones y desafíos, para ayudarle a identificar sus problemas y las posibles soluciones. Debe conocer las actitudes del subordinado, sus valores y normas personales de comportamiento. Es más, el liderazgo se basa en el compromiso de apoyar y ayudar a las personas a llegar a metas que nunca ha alcanzado. Para lograr el éxito es indispensable que exista conocimiento mutuo. Así como el líder debe conocer bien al subordinado, éste también debe conocer bien a su impulsor.

Como la emoción es indispensable, el líder debe desarrollar su inteligencia emocional para relacionarse con el subordinado, recibir sus críticas o incluso enfrentar reacciones negativas. Debe crear un ambiente de trabajo agradable y acogedor. Debe estar consciente de que la superioridad jerárquica es pasajera y debe conceder valor al espíritu de equipo. Debe transformar la función administrativa en una oportunidad de crecimiento para todos.

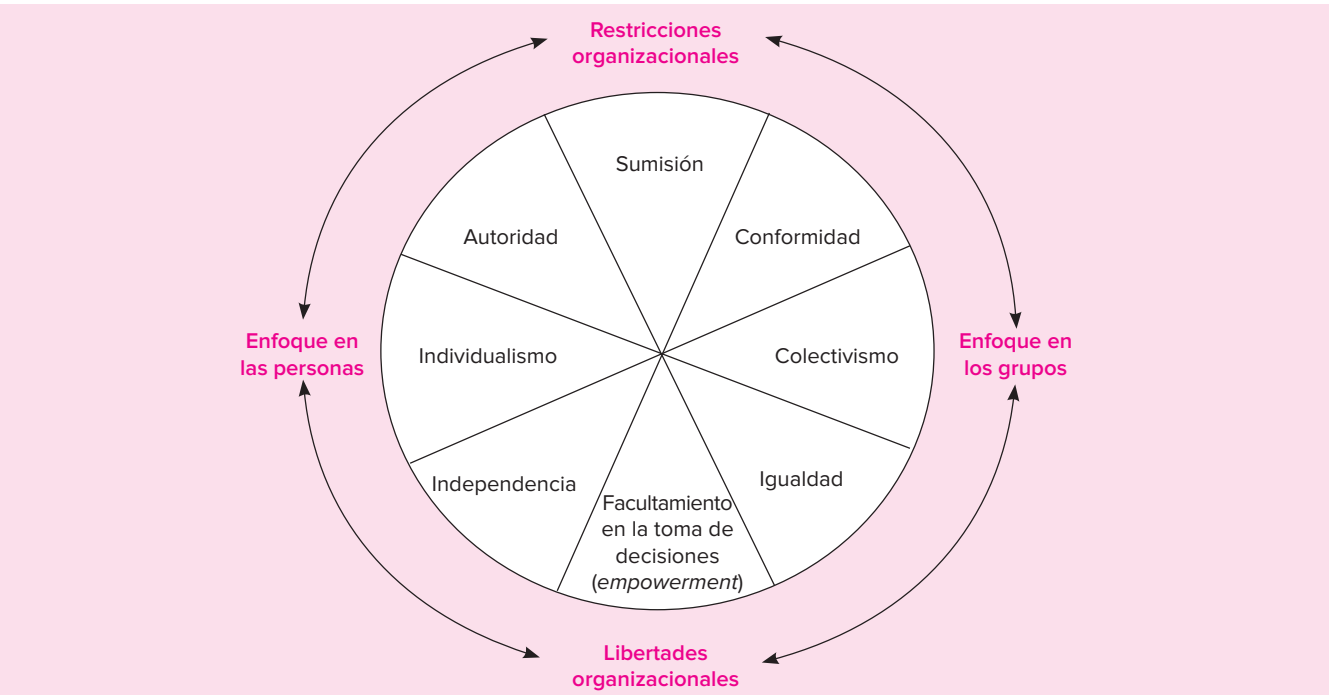


• **Figura 11.16** El vaivén del liderazgo.[69]



• **Figura 11.17** La rueda del liderazgo.[69]

Sin embargo, el trabajo del líder no siempre es fácil o tranquilo. Implica navegar entre la apertura (facilidades, incentivos, oportunidades, independencia, apoyo, etc.) y las restricciones organizacionales (aceptación de autoridad, reglas, conformidad, dificultades, etc.). Por otra parte, debe saber oscilar entre el enfoque en las personas y el enfoque en los grupos y los equipos. Las circunstancias y la situación son dos elementos que determinan por dónde navegar. La carta de navegación de la figura 11.18 muestra un panorama del inmenso océano de la vida organizacional.



• **Figura 11.18** ¿Hacia dónde debe navegar el líder?

Lectura complementaria

Las oportunidades que ofrece un buen liderazgo

Es importante ofrecer oportunidades de acción a los subordinados, y no sólo determinar lo que deben hacer. Heider[70] sostiene que cuando se crean oportunidades las acciones surgen en forma natural. Veamos:

- Las grandes artes marciales son las más gentiles. Dan al atacante la oportunidad de abatir al enemigo.
- Los grandes generales no embisten con todo en cada batalla. Ofrecen al enemigo muchas oportunidades para que corrija sus errores.
- Los grandes administradores no aumentan la producción por medio de restricciones y limitaciones, sino que ofrecen oportunidades.
- El buen liderazgo consiste en motivar a las personas para que alcancen sus niveles más elevados de rendimiento. Para ello les brindan oportunidades, no les imponen obligaciones.

Lo anterior demuestra que la vida es una oportunidad y no una obligación.

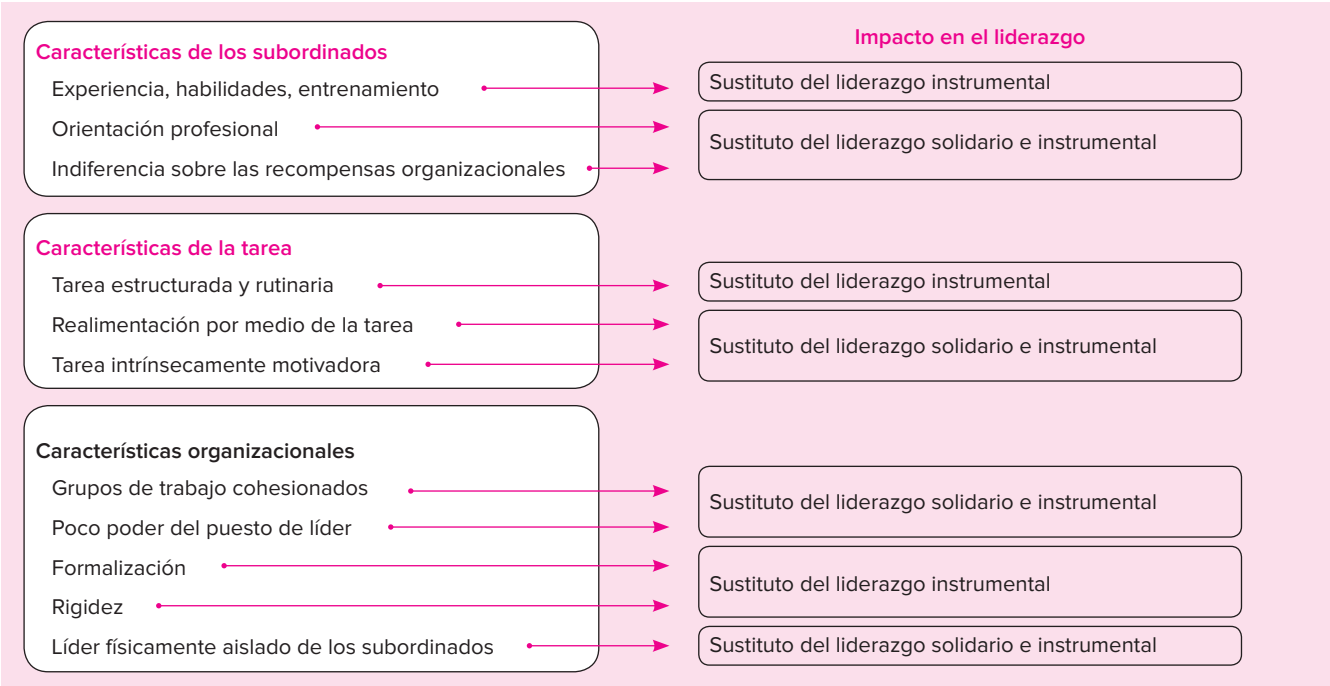
Sustitutos del liderazgo

Debido a las dificultades que entraña explicar y predecir los efectos del comportamiento del líder en el desempeño y la consecución de resultados, algunos autores identificaron sustitutos y neutralizadores que convierten el comportamiento del líder en algo innecesario o redundante.[71] Estos sustitutos o neutralizadores se encuentran en los subordinados, en el trabajo y en las características organizacionales, como muestra la figura 11.19.

La experiencia de los subordinados y su habilidad y capacitación pueden ser sustitutas del liderazgo instrumental enfocado en las tareas. La realimentación directa obtenida de la tarea realizada tiene un efecto mayor que el comportamiento de liderazgo. Estos sustitutos ubican el liderazgo dentro de una perspectiva más amplia que incluye los subordinados, la tarea y la organización. Visto de otra forma, no se trata sólo de mejorar el liderazgo en sí, sino de involucrar de la mejor manera posible todos sus componentes humanos, tecnológicos y organizacionales.

Cómo ampliar el contexto del liderazgo

El concepto de liderazgo se puede extender. El ejecutivo de nivel más alto en la organización (el presidente, el director general o cualquier otro nombre que tenga) debe ser el líder principal. Para ello, su actuación se debe orientar hacia dos vertientes importantes. La primera es la ubicuidad, es decir, debe estar presente en todas las circunstancias o estar debidamente representado en ellas por todos los ejecutivos que estén respaldados por la organización o que desempeñen el papel de líderes. La segunda es la conexión, o sea, ser el lazo que une a todos los líderes dentro de la organización para garantizar una actuación sistémica. En esta posición (ubicuidad y conexión), el líder principal se convierte en el


Características de los subordinados
Experiencia, habilidades, entrenamiento
Orientación profesional
Indiferencia sobre las recompensas organizacionales
Características de la tarea
Tarea estructurada y rutinaria
Realimentación por medio de la tarea
Tarea intrínsecamente motivadora
Características organizacionales
Grupos de trabajo cohesionados
Poco poder del puesto de líder
Formalización
Rigidez
Líder físicamente aislado de los subordinados
Impacto en el liderazgo
Sustituto del liderazgo instrumental
Sustituto del liderazgo solidario e instrumental
Sustituto del liderazgo instrumental
Sustituto del liderazgo solidario e instrumental
Sustituto del liderazgo solidario e instrumental
Sustituto del liderazgo instrumental
Sustituto del liderazgo solidario e instrumental

• **Figura 11.19** Los sustitutos y neutralizadores del liderazgo.

líder de líderes. Para respaldar el concepto de liderazgo de liderazgos dentro de la organización el líder principal debe procurar que todos los líderes de la organización desarrollen cinco conjuntos básicos de habilidades:[35]

1. **Relacionar la integridad y el comportamiento: habilidad para dirigir en función de valores.** En general, los cambios comienzan a partir de una visión de lo que debe llegar a ser. La visión ayuda a las personas a crecer, aprender y expandir sus habilidades para que puedan alcanzar lo que desean. Esto permite que se transformen en líderes. La visión hace que las personas merezcan la confianza de las demás y las convenzan de ello. Liderar por valores significa dar fuerza y poder a las personas, promover su autonomía y alentarlas a expresarse de diversas maneras. Esto significa crear confianza, comunicarse con honestidad y empatía e inspirar compromiso personal. También significa respetar la diversidad, lograr impacto social y ambiental, y equilibrar los factores humanos y los económicos. Lo más importante: significa ser auténtico con uno mismo.
2. **Ligar las ideas con el cambio: habilidad para el pensamiento revolucionario.** Los nuevos diseños, estructuras, sistemas y procesos de las organizaciones exigen que el lado humano de la empresa se desarrolle en forma consciente. Esto requiere habilidades para comprender cuáles necesidades cambiarán y cómo ocurrirá esto. Es lo que se llama pensamiento revolucionario. El proceso de cambio es complejo y requiere varias revoluciones semiindependientes e interdependientes:
   - **Una revolución de la visión,** entendida como la convicción de que es posible cambiar, y un conjunto de ideas y estrategias para hacerlo realidad.
   - **Una revolución de poder** que brinde acceso, permiso, recursos y valor para poner esas ideas en práctica.
   - **Una revolución en la aplicación** que convierta las ideas de cambio en transformación de la realidad a través de la acción.
   - **Una revolución en la complementación,** que produce un cambio en cada persona y la integra a un equipo responsable de lograr resultados.
   - **Una revolución en el ser** que no sólo cambia las ideas, sino también la forma de pensar de las personas y transforma no sólo a las instituciones, sino también las relaciones, los ánimos, los corazones y las mentes.
   - **Una revolución en la renovación,** que busca demostrar, mediante la práctica y la aceptación que no todos los problemas han quedado resueltos y que la revolución profunda debe seguir.
3. **Ligar los sentimientos y el equilibrio: inteligencia emocional.** En las organizaciones tradicionales, las personas debían dejar sus emociones en la puerta de entrada. Sin embargo, la inteligencia emocional debe estar presente durante las crisis, los conflictos, las negociaciones y la competencia para mejorar las propias capacidades de control, aprecio, dirección, empatía, relaciones humanas y colaboración. Las organizaciones democráticas están diseñadas para que las personas usen sus emociones en el trabajo.
4. **Ligar a unas personas con otras: habilidad para construir relaciones.** Las organizaciones tradicionales tenían reglas para las relaciones entre personas, que eran vistas como simples ocupantes de puestos. Sin embargo, las relaciones en la vida de las organizaciones basadas en la colaboración, las reglas democráticas y la autonomía generan redes y canales de comunicación natural que deben ampliarse para sustentar los procesos de trabajo, garantizar la unidad entre las personas, reflejar valores implícitos y explícitos y ofrecer parámetros para una mejor colaboración. De ahí la necesidad de fomentar la participación, elevar el ánimo, desarrollar capacidades, apoyar el aprendizaje individual y organizacional e integrar todas esas acciones en forma estratégica.
5. **Ligar la intención y los resultados: habilidades para una acción comprometida.** El éxito de la organización se mide con base en sus resultados y en la calidad de la vida laboral que fomenta. En las organizaciones autoadministradas, cada persona tiene claro lo que debe hacerse, se compromete a ayudar a que se haga y, en la medida de lo posible, demuestra sus intenciones con acciones, mientras en las organizaciones tradicionales la intención está separada por las barreras verticales de la jerarquía, que alejan a la administración de los lugares donde ocurre la acción, lo cual disminuye el grado de compromiso de las personas. El liderazgo trata de ligar el compromiso con la acción y la intención con los resultados.

En resumen, el líder principal debe averiguar la medida en que sus líderes y toda la organización poseen esos cinco conjuntos de habilidades para crear un contexto extraordinario de aprendizaje, cambio e innovación.

Coaching

Muchas organizaciones están desarrollando nuevos conceptos sobre cómo manejar a las personas. El *coaching* es uno de ellos. Esta idea no es nueva: se remonta a Sócrates (470–399 a. C.), el pensador griego que reunía a sus discípulos para discutir asuntos filosóficos para hacerlos pensar y cambiar comportamientos. El *coaching* es una relación en la cual el *coach* se compromete a ayudar al aprendiz para que éste obtenga determinado resultado o siga cierto camino. El *coach* es más que un líder, porque es al mismo tiempo:[12]

1. Un preparador de personas, un entrenador y un profesor.
2. Un orientador de personas que les proporciona objetivos y dirección.
3. Un líder innovador, porque busca el cambio por medio del trabajo creativo del aprendiz.
4. Un creador e impulsor de talentos humanos.

Mentoring

El *mentoring* es otro concepto que las organizaciones utilizan con frecuencia. Puede definirse como la actividad de una persona experimentada (mentor) que enseña y prepara a otra (el orientado o protegido) que tiene menos conocimiento o está menos familiarizado con determinada área. Las relaciones del *mentoring* se pueden presentar en cualquier nivel o área de la organización. Su duración va desde los contactos esporádicos hasta una relación estable y duradera. El *coaching* y el *mentoring* son pautas de relaciones que pueden reducir o eliminar la posibilidad de que el comportamiento organizacional pierda sentido debido a los intensos cambios, las turbulencias y las presiones que sufren las personas. Ambos requieren una conjunción de esfuerzos que tiene por objeto ayudar a que las personas se vuelvan más eficientes y eficaces para alcanzar sus objetivos individuales y los de la organización. En el fondo, es cuestión de solidaridad humana.

Caso final

El día de ganar-ganar[72]

Tevah es un fabricante de ropa para caballeros establecido en Porto Alegre. Un sábado, los 400 trabajadores de la empresa no tomaron su día de descanso y produjeron más de 8 000 piezas para ocho instituciones de beneficencia. Ésta fue la cuarta edición del Día de la Solidaridad, ideado por el director de marketing de la empresa. Más que una muestra de que a la dirección de Tevah le importa la responsabilidad social, fue un ejemplo de cómo las acciones de este tipo pueden ser más eficaces cuando se delega el poder. En el Día de la Solidaridad, los trabajadores coordinan todas las actividades. El objetivo es obvio: al hacerse cargo de los procesos, los empleados aprenden algunos aspectos de la visión empresarial, la organización y el enfoque.

Aquél sábado, lo que saldría de las máquinas de coser no serían los tradicionales trajes completos, las chamarras y los abrigos de colores sobrios de Tevah, sino sábanas, edredones, pijamas y coloridas batas infantiles. La familia Tevah, dueña del negocio, aportó la infraestructura de la fábrica. Veinte por ciento de la materia prima fue donado por los proveedores. En este proceso, que comenzó un mes antes, los trabajadores tuvieron que aprender un poco de cada etapa de la cadena productiva, a saber:

1. **Análisis de mercado.** Había más de 100 organizaciones de beneficencia que querían recibir los donativos. Un grupo de trabajadores visitó iglesias, asilos e instituciones que habían sido preseleccionados. Todos necesitaban ayuda, pero unos más que otros.
2. **Análisis de las necesidades de los clientes.** De nada sirve entregar una camisa a quien necesita un cobertor, o un edredón al que quiere un pijama. Un grupo hizo un análisis de las necesidades de cada institución. Un diseñador cuenta que pensaron en producir algo útil o práctico. El grupo decidió confeccionar ponchos, una prenda típica de Sudamérica que suelen usar los ancianos que tienen dificultades para vestirse. Tomaron en cuenta que los asilos trabajan con lavanderías industriales que deterioran las piezas rápidamente.
3. **Desarrollo del producto.** Para elaborar productos totalmente ajenos a la línea de Tevah, los trabajadores recurrieron al *benchmarking:* compraron piezas consideradas de calidad y formaron grupos para analizar la mejor forma de producirlas. Los grupos multifuncionales determinaron desde la cantidad de tela hasta el tipo de costura. En el caso de los ponchos, la experiencia de un trabajador ayudó mucho, porque él había aprendido a confeccionarlos cuando trabajó con un fabricante de ropa de su ciudad natal, Santa Rosa, en la región misionera del estado, y él enseñó la técnica a sus colegas. El grupo que fabricaba 140 chaquetas en Tevah todos los días produjo 420 ponchos en una sola jornada.
4. **Producción.** En el Día de la Solidaridad la producción cambió. Los trabajadores, acostumbrados a elaborar sólo partes de las prendas, hicieron piezas completas. También cambiaron de funciones, lo que ayudó a cada trabajador a valorar el trabajo de sus colegas.
5. **Control de calidad y embalaje.** Trabajadores de diversos sectores pasaron el día inspeccionando piezas en busca de defectos, separaron las prendas por tamaño y las colocaron en cajas con los nombres de las instituciones beneficiadas.
6. **Distribución.** Una compañía de transporte ofreció sus servicios gratis, pero un grupo de trabajadores formado por un representante de cada sector se encargó de entregar personalmente los productos. El ciclo se cerró con la recepción del cliente. El gerente de contabilidad participó en el análisis de mercado y en la entrega de las piezas. "La persona que está en un despacho de contabilidad no sabe lo que ocurre en el mercado. Esa experiencia despertó mi conciencia y me convirtió en un profesional más completo", relató.

Con esta actividad, la dirección de Tevah procura conciliar la responsabilidad social de la empresa con la de los trabajadores, y coordinar esfuerzos para resolver problemas comunitarios. La unión hace la fuerza, pero con un liderazgo eficaz.

Ejercicio

¿Un solo buque de guerra o una flotilla de navíos pequeños?

Las organizaciones funcionan como sistemas de liderazgo. Algunas organizaciones exitosas operan como un

enorme buque de guerra y adoptan el modelo de liderazgo centralizado y descendente (de la cima hacia abajo). Es el caso de Oracle, una de las compañías más innovadoras en el sector de la tecnología de la información. El líder máximo y la cúpula de la organización se reservan las decisiones principales y utilizan el diseño organizacional para asegurarse de que los demás niveles sigan y ejecuten debidamente las decisiones generales.

Otras organizaciones exitosas hacen exactamente lo contrario: funcionan como una flotilla de navíos que navega en conjunto y adopta el modelo de liderazgo descentralizado y ascendente. Es el caso de 3M, una organización dedicada por completo a la innovación de productos. La cúpula de la organización delega y otorga facultades a todos los líderes, distribuidos por toda la empresa, para que tomen decisiones congruentes con la estrategia corporativa. La estrategia de la organización, y no su diseño organizacional, como en el caso de Oracle, es la que alinea y da coherencia al proceso de decisión descentralizado y distribuido por toda la organización.

Discuta los dos enfoques utilizados por las organizaciones exitosas, sus características principales y las ventajas y desventajas de cada uno (figura 11.20).

Ejercicio

Cuestionario del liderazgo

Entre al sitio www.chiavenato.com y resuelva el ejercicio sobre liderazgo para saber cuáles son sus puntos fuertes y cómo utilizarlos mejor, y sus puntos débiles y cómo corregirlos.

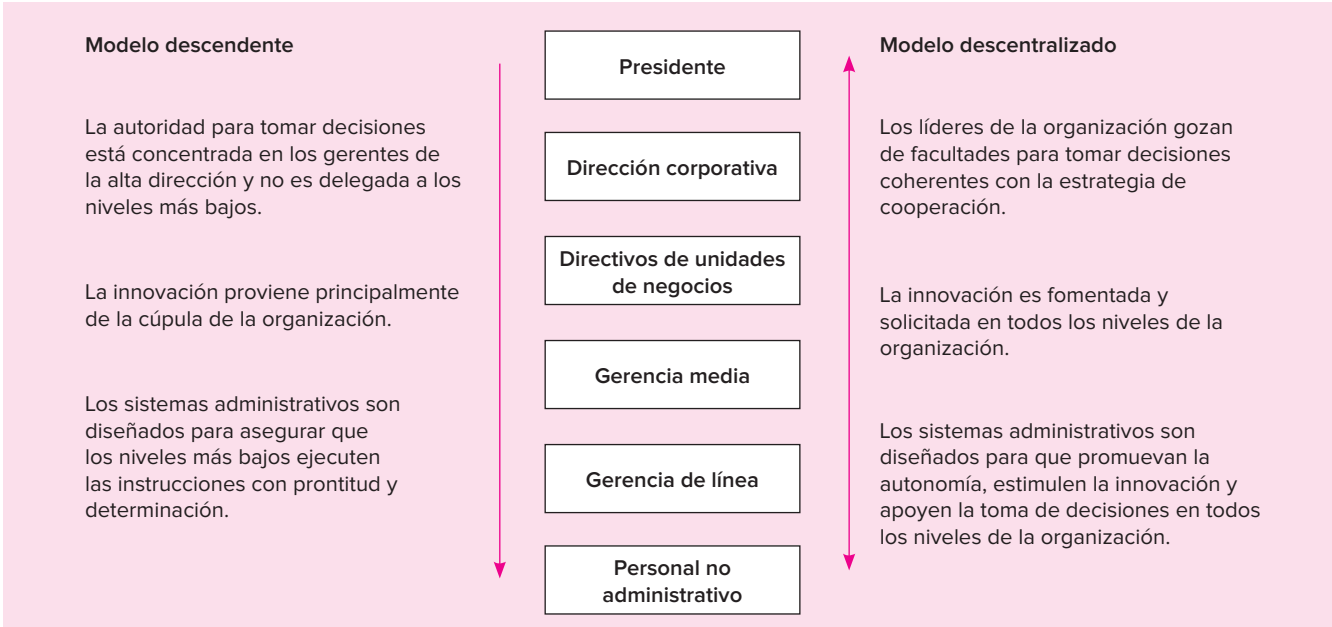
Resumen

Este capítulo trató sobre el poder, la política y el liderazgo. Una de las preocupaciones de las organizaciones modernas es convertir a sus administradores y gerentes en verdaderos líderes. Los tipos de poder definen la influencia sobre las personas. Política significa poder en acción. Los comportamientos políticos son comunes en las organizaciones. El liderazgo es uno de los temas centrales del CO. Existe una variedad enorme de teorías sobre el liderazgo, lo que demuestra la complejidad del tema.

Las teorías de los rasgos, pioneras en el estudio del liderazgo, se concentran en los líderes y tratan de clasificarlos de acuerdo con sus características personales. Sin embargo, las investigaciones no confirman las teorías de los rasgos. En fecha más reciente, el enfoque de los rasgos fue replanteado y actualizado al incluir las habilidades y las competencias del líder. Los modelos del liderazgo se basan en las habilidades personales e interpersonales del líder. Las organizaciones están invirtiendo en la formación y creación de líderes en sus cuadros.

La primera investigación sobre el liderazgo distinguió tres tipos: el liderazgo autocrático, el liberal y el democrático. Distintos estudios sobre el comportamiento han intentado explicar el liderazgo. La Universidad de Michigan y la de Ohio trataron de definir la preocupación por la producción y por las personas como bases del liderazgo. La rejilla administrativa o *grid gerencial* (*managerial grid*) coloca estas dos preocupaciones en una tabla de dos variables para identificar los diversos estilos de liderazgo.

El enfoque basado en la situación o de contingencias aborda el liderazgo en relación con tres fuerzas: las del líder,


Modelo descendente
La autoridad para tomar decisiones está concentrada en los gerentes de la alta dirección y no es delegada a los niveles más bajos.
La innovación proviene principalmente de la cúpula de la organización.
Los sistemas administrativos son diseñados para asegurar que los niveles más bajos ejecuten las instrucciones con prontitud y determinación.
Presidente
Dirección corporativa
Directivos de unidades de negocios
Gerencia media
Gerencia de línea
Personal no administrativo
Modelo descentralizado
Los líderes de la organización gozan de facultades para tomar decisiones coherentes con la estrategia de cooperación.
La innovación es fomentada y solicitada en todos los niveles de la organización.
Los sistemas administrativos son diseñados para que promuevan la autonomía, estimulen la innovación y apoyen la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

• **Figura 11.20** ¿Buque de guerra o flotilla de navíos?

las de los subordinados y las de la situación, y demuestra cómo el líder puede escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. El enfoque de la situación o la contingencia de Fiedler demuestra que aspectos como las relaciones entre los miembros y el líder, la estructura de la tarea y el poder de la posición del líder se deben combinar y ajustar adecuadamente para lograr un liderazgo eficaz. El modelo de Fiedler incorpora el concepto de expectativa. House también desarrolló una teoría basada en pasos graduales para combinar los objetivos intermedios con los finales. Por último, Hersey y Blanchard desarrollaron su teoría situacional del liderazgo en un intento por integrar varias teorías y conceptos.

Todas las teorías del liderazgo siguen ofreciendo conocimientos útiles para la práctica diaria de las organizaciones. No obstante, han surgido algunas teorías alternativas que permiten comprender mejor los diversos procesos del liderazgo eficaz. En particular, la teoría del liderazgo carismático está ganando terreno y la del liderazgo transaccional converge cada vez más con la del liderazgo transformacional. Además, la teoría cognitiva social se aplica cada vez con mayor frecuencia y los sustitutos del liderazgo son tomados en cuenta no sólo para llenar vacíos de poder, sino principalmente como base de liderazgos eficaces en las organizaciones.

Preguntas

1. Explique los conceptos de poder y dependencia en las organizaciones.
2. Defina los tipos de poder y sus características.
3. Explique las tácticas de poder.
4. ¿Cuáles son las diferencias entre un administrador y un líder?
5. Presente un concepto de política en las organizaciones.
6. Explique los comportamientos políticos.
7. Presente un concepto de liderazgo.
8. Explique la teoría de los rasgos.
9. Explique las habilidades del líder.
10. Defina el modelo de liderazgo basado en las habilidades personales.
11. Defina el modelo de liderazgo basado en las habilidades interpersonales.
12. ¿Cómo puede ayudar el líder principal de la organización a formar líderes?
13. Explique la teoría del comportamiento de liderazgo de la Universidad de Michigan.
14. Explique la teoría del comportamiento de liderazgo de la Universidad de Ohio.
15. ¿Qué es la rejilla administrativa o *grid gerencial* (*managerial grid*?
16. Exponga las diferencias entre el liderazgo autocrático, el liberal y el democrático.
17. Explique la elección de pautas de liderazgo.
18. ¿Cuáles son las fuerzas del líder, de los subordinados y de la situación?
19. Explique la escala de las pautas de liderazgo.
20. Defina la teoría de las contingencias del liderazgo de Fiedler.
21. Explique la teoría de los pasos graduales de House.
22. ¿Cuáles son los cuatro tipos de liderazgo según House y Dessler? Explíquelos.
23. Explique la teoría de las situaciones de liderazgo de Hersey y Blanchard.
24. ¿Cuáles son los cuatro estilos de liderazgo según Hersey y Blanchard? Explíquelos.
25. ¿Qué es el liderazgo carismático?
26. ¿Cuáles son las diferencias entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional?
27. Explique el enfoque social cognitivo.
28. Explique la visión ampliada del liderazgo.
29. ¿Cuáles son los sustitutos del liderazgo?
30. ¿Cómo se puede ampliar el contexto del liderazgo en una organización?

Referencias bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4a. ed. Barueri: Manole, 2014.
2. John R. P. French y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Dorwin Cartwright y A. F. Zander (eds.), *Group Dynamics*, Row, Peterson and Co., Evanston, Ill., 1960, pp. 607-623.
3. E. R. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, vol. 27, n. 1, 1962, pp. 31-41.
4. Henry Mintzberg, *Power in and Around* Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1983, p. 24.
5. W. E. G. Mastenbroeck, *Conflict management and organizations*, John Wiley and Sons Ltd. Nueva York, 1987.
6. D. Kipnis, S. M. Schmidt, C. Swaffin-Smith et al., "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", *Organizational Dynamics*, invierno de 1984, pp. 58-67.
7. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall, São Paulo, 2002, p. 350.
8. R. Tagiuri, "How Managers Get the Job Done, Briefing from the editors – Managing People: Ten Essential Behavior", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995.
9. John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, Nueva York, 1990.
10. Robert J. House y R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: *Quo Vadis?*", *Journal of Management*, vol. 23, núm. 3, p. 445, 1997.
11. Warren G. Bennis, "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 2, núm. 1, 1989, p. 7.
12. Idalberto Chiavenato, *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring*, Campus, Río de Janeiro, 2005, pp. 17-19.

13. J. Clemmer, *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization*, Rocklin, San Francisco, Cal., 2001.
14. S. A. Culbert y J. J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work*, John Wiley, Nueva York, 1980, p. 6.
15. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, Mass., 1981, p. 70.
16. G. Wamsley, M. Zald, *The political economy of public organizations*, Health, Lexington, 1973.
17. A. Drory y T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations*, noviembre de 1990, v. 43, n. 11, pp. 1133-1154.
18. D. Goleman, *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Baires, Buenos Aires, 1999.
19. R. M. Stogdill, *Handbook of leadership*, The Free Press, Nueva York, 1974.
20. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, 1994, p. 348.
21. E. A. Fleishman, "Twenty Years of Communication and Structure", en E. A. Fleishman y James G. Hunt (eds.), *Current Development in the Study of Leadership*, Southern Illinois University, Carbondale, Ill., 1973, p. 3.
22. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração*, Barueri: Manole, 2014.
23. Richard L. Daft, *Management*, The Dryden Press, Fort Worth, 1994, p. 478.
24. I. Knickerbocker, "Liderança: Um Conceito e Algumas Implicações", en Y. F. Balcão y L. L. Cordeiro (eds.), *O Comportamento Humano na Empresa: Uma Antologia*, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, Río de Janeiro, 1967, pp. 102-103.
25. R. M. Stogdill, "Historical Trends in Leadership Theory and Research", *Journal of Contemporary Business*, v. 3, n. 4, octubre de 1974, p. 4.
26. Bernard M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, Nueva York, 1990.
27. B. Schneider, "Interactional Psychology and Organizational Behavior", en L. L. Cummings y B. M. Shaw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 1974, pp. 1-31.
28. M. R. Barrick y M. K. Mount, "Autonomy as a Moderator of the Relationship Between the Big Five Personality Dimensions of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 1, febrero de 1993, pp. 111-118.
29. J. A. Smith y R. J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly*, v. 9, n. 2, junio de 1998, pp. 147-160.
30. M. A. Mische, *Strategic renewal: becoming a high performance organization*. Prentice Hall, Upper Sadle River, 2001, p. 12.
31. R. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-101.
32. G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1981, p. 70.
33. M. J. Marquart y D. W. Engel, "HRD Competencies for Shrinking World", *Training and Development*, v. 47, n. 5, mayo de 1993, p. 59.
34. D. A. Whetten y K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, Harper Collins, Nueva York, 1991, pp. 8-11.
35. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, Cal., 2002, pp. 171-172.
36. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin, Nueva York, 2002, p. 629.
37. Kurt Lewin, R. Lippitt y R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, vol. 10, mayo de 1939, pp. 271-299.
38. Keith Davis, *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior,* McGraw-Hill Book Co., Nueva York, 1967, p. 106.
39. Rensis Likert, "From Production and Employee Centeredness to Systems 1-4", *Journal of Management*, vol. 5, n. 2, pp. 147-156, otoño de 1979.
40. Rensis Likert, *Novos Padrões em administração*, Atlas, São Paulo, 1971.
41. R. R. Blake y Jane S. Mouton, *The New Managerial Grid,* Gulf Publ., Houston, 1978.
42. R. R. Blake y A. A. McCanse, *Leadership Dilemmas: Grid Solutions*, Gulf Publ., Houston, 1991, p. 29.
43. R. Lippitt y R. K. White, "An Experimental Study of Leadership and Group Life", en G. E. Swanson, T. M. Newcomb y E. L. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*, Holt, Co., Inc., Nueva York, 1952.
44. R. Lippit y R. K. White, *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*, Harper and Row, Publishers, Inc., Nueva York, 1960.
45. R. Tannenbaum y W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, vol. 36, marzo-abril de 1958, p. 96.
46. Francisco Gomes de Matos, *Nova Liderança, Nova Organização: Modelo Estratégico de Gestão em Renovação Continua*, Makron Books/Pearson Education, São Paulo, 2002, pp. 69-70.
47. Fred E. Fiedler, M. M. Chemers, *The Leader Match Concept*, John Wiley, Nueva York, 1984.
48. Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n. 4, diciembre de 1972, p. 455.
49. Fred E. Fiedler, "Engineer the Job to Fit the Manager", *Harvard Business Review*, vol. 43, 1965, pp. 115-122.
50. Fred E. Fiedler y J. E. García, *New Approaches to Effective Leadership*, John Wiley, Nueva York, 1987.
51. R. M. Kanter, *Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em beneficio das empresas e das comunidades*, Campus, Rio de Janeiro, 1996.
52. R. J. House y T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Journal of Contemporary Business*, otoño de 1977, pp. 81-97.
53. R. J. House y T. R. Mitchell, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1971, pp. 321-329.
54. M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 5, n. 3, mayo de 1970, pp. 277-298.
55. B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*, vol. 15, 1985, pp. 26-40.
56. R. J. House y Gary S. Dessler, "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests", en James G. Hunt (ed.), *Contingency Approaches to Leadership*, Southern Illinois University, Carbondale, Ill., 1974.

57. G. A. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1981, pp. 146-152.
58. C. D. Orth, H. W. Wilkinson y R. C. Benfari, "The Manager's Role as Coach and Mentor", *Organizational Dynamics*, primavera de 1987, p. 67.
59. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1988.
60. R. J. House y J. L. Baetz, "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions", en B. M. Straw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, JAI Press, Greenwich, 1979, p. 399.
61. R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en J. G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill., 1979, pp. 189-207.

    Robert J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", *op. cit.*, p. 207.
62. J. M. Burns, *Leadership*, Harper and Row, Nueva York, 1978.
63. Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, invierno de 1990, p. 22.
64. G. A. Yukl, "Managerial Leadership: a review of theory and research". *Journal of Management*, 15, 1989, pp. 272-273.

    Gary A. Yukl, "Managerial Leadership", *op. cit.,* pp. 272-273.
65. N. M. Tichy y M. A. Devanna, *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1986.
66. B. J. Tepper, "Patterns of Downward Influence and Follower Conformity in Transactional and Transformational Leadership", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1993, pp. 267-271.
67. R. Pillai, Chester A. Schriesheim y E. S. Williams, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Body", *Journal of Management*, vol. 25, n. 6, 1999, pp. 897-933.
68. Fred Luthans, "Leadership: A Proposal for a Social Learning Theory Base and Observational and Functional Analysis Techniques to Measure Leader Behavior", en James G. Hunt y L. L. Larson (eds.), *Crosscurrents in Leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondalle, Ill., 1979, pp. 201-208.
69. C. Margerison y D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches,* Management Books, 2000.
70. J. Heider, The Tao of Leadership: Leadership Strategies for a New Age, Bantam Books, Nueva York, 1985, p. 135.
71. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes of Leadership: Their Meaning and Measurement", Organizational Behavior and Human Performance, v. 22, diciembre de 1978, pp. 375-403.
72. S. Naiditch, "O Dia do Ganha-Ganha", *Exame,* núm. 742, 13 de junio de 2001, pp. 150-151.

CAPÍTULO 12

Estrés, conflicto y negociación

Objetivos de aprendizaje

- Definir el concepto de estrés.
- Identificar los factores extraorganizacionales, organizacionales y grupales que producen estrés.
- Analizar la propensión individual a sufrir estrés.
- Definir el concepto de conflicto.
- Describir el conflicto interno del individuo y el conflicto interactivo.
- Explicar las repercusiones del conflicto.
- Exponer estrategias para resolver conflictos.
- Definir el concepto y las técnicas de negociación.

Caso de apoyo:

Juguetes Polichinelo

La compañía Juguetes Polichinelo tiene fama de ser estresante y problemática. Sus ejecutivos tienen muchos altercados, las discusiones son frecuentes, los conflictos no se resuelven de manera satisfactoria y el ambiente de trabajo es deprimente. Las personas se relacionan en forma agresiva y muestran comportamiento competitivo. Aunque los salarios y las prestaciones son atractivos, los índices de rotación y de absentismo son muy elevados y las personas se quejan de que el ambiente de trabajo es pesado y desagradable. A fin de eliminar o al menos reducir este problema, la dirección de la empresa contrató a Marcela Soares, una famosa consultora organizacional, a fin de que elabore un proyecto para mejorar el clima de la organización. Si usted fuese Marcela, ¿cómo comenzaría su trabajo?

¿Qué organización no quiere ser el mejor lugar para trabajar? La excelencia de una organización también se puede medir por el ambiente psicológico que ofrece a sus asociados; es decir, un entorno agradable donde las personas se sientan a gusto por la camaradería y las relaciones amigables y afectivas entre compañeros. Las organizaciones dependen de las personas y de las relaciones entre ellas. Sin embargo, la vida en las organizaciones no siempre es un lecho de rosas. A veces, vivir y trabajar en ciertas organizaciones provoca situaciones desagradables. Mientras algunas personas tienen un desempeño exitoso en la organización y se sienten felices y satisfechas, otras quizá tengan serias dificultades y problemas. Hablar del estrés, la insatisfacción y el conflicto no es grato. Son temas que, en general, exhiben aspectos disfuncionales e indeseables en una organización, pero que es necesario abordar y solucionar formalmente para que la eficacia no se vea mermada.

El estrés es un problema que ha ido creciendo en las organizaciones, probablemente como consecuencia de la mayor complejidad del trabajo, de la velocidad de los cambios y las transformaciones, de las incertidumbres que éstos provocan, de la intensa carga de trabajo y de la mayor cantidad de responsabilidades asignadas a las personas, entre otros factores. Los trabajadores se sienten presionados, se quejan y se desentienden de sus obligaciones; las presiones del trabajo aumentan y los problemas se agravan incesantemente. Es una verdadera bola de nieve.

Estrés

El concepto de estrés (del inglés *stress*, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cúmulo de

trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud. Cierto nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable. Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto.[1] Esta definición requiere algunas aclaraciones: el estrés no siempre es malo. Casi siempre se habla de él en un contexto negativo y mórbido, pero también tiene aspectos positivos. Por una parte, el estrés puede derivarse de la oportunidad de ganar algo, como ocurre con un actor o un atleta que enfrentan situaciones que rebasan sus capacidades. En ese caso, las personas usan el estrés para dar todo lo que pueden. Sin embargo, después el organismo se relaja y se desacelera. Cuando la presión se vuelve muy intensa y prolongada, la persona no es capaz de relajarse y se siente angustiada. Por otra parte, el estrés suele relacionarse más con restricciones y exigencias.[2] Las restricciones impiden que la persona consiga hacer lo que pretende. Las exigencias implican la pérdida de algo deseado. Cuando una persona se somete a una entrevista de selección o a una evaluación de su desempeño en la organización, enfrenta oportunidades, restricciones y exigencias. Una buena entrevista le abrirá las puertas al puesto y al salario que desea. Una entrevista insatisfactoria podría cerrarle la oportunidad y ello generaría estrés. La tensión se deriva de cualquier circunstancia amenazante (o que sea percibida como tal) para el bienestar de la persona y mina su capacidad para enfrentarla.[2] La amenaza puede afectar la seguridad física, mediata o inmediata, la reputación, la autoestima, la tranquilidad y otros aspectos que la persona valora o que desea conservar.

Concepto de estrés

El estrés es una condición inherente a la vida moderna (cuadro 12.1). Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas. Algunas consiguen manejarlo debidamente y evitan sus consecuencias. Otras sucumben a sus efectos, que se observan claramente en su comportamiento.

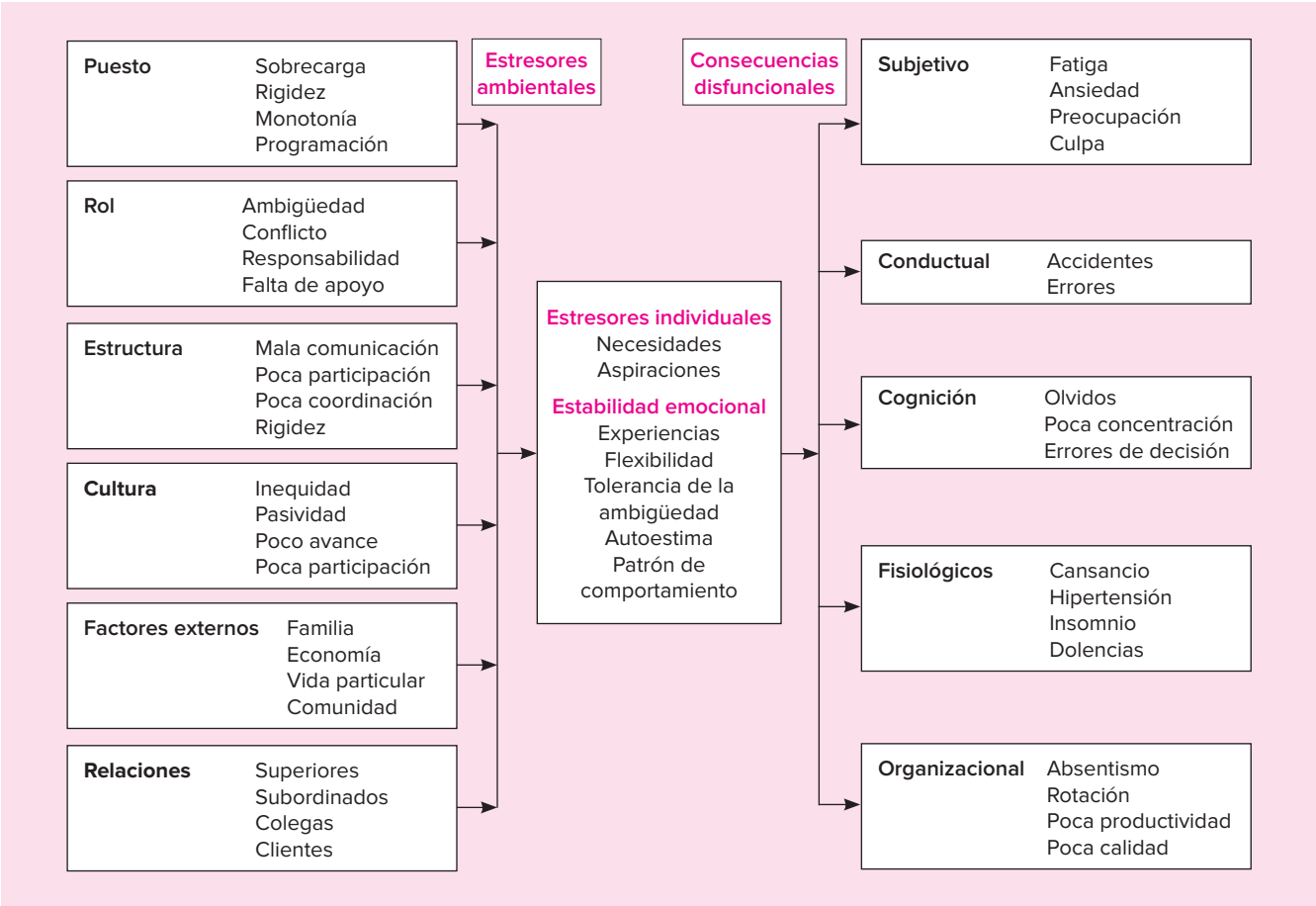
Fuentes de estrés

Las fuentes principales de estrés en el trabajo son dos: las causas ambientales y las causas personales[5] (figura 12.1).

1. **Causas ambientales:** incluyen una enorme variedad de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo. Algunas de ellas son la programación de excesivo trabajo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad laboral, el flujo intenso de trabajo, y el número y la naturaleza de los clientes internos o externos que serán atendidos. Algunas investigaciones revelan que el ruido ambiental que generan las máquinas funcionando, las personas hablando y los teléfonos timbrando contribuyen al estrés en 54% de las actividades laborales.
2. **Causas personales:** incluyen una variedad de características individuales que predisponen al estrés. En una misma situación, cada persona reacciona de diferente manera a los factores ambientales que provocan el estrés. Las personalidades de tipo A, las personas adictas al trabajo (*workaholics*) y obsesivas para alcanzar metas, por lo habitual están sujetas a más estrés que las demás. Lo poco que toleran la ambigüedad y su impaciencia, baja autoestima, salud precaria, falta de ejercicio físico y malos hábitos de trabajo y de sueño provocan que estas personas reaccionen de forma negativa al estrés generado por el trabajo o los problemas personales, familiares, conyugales, financieros y legales.

Cuadro 12.1 Algunos conceptos de estrés

El estrés es un estado emocional desagradable que se presenta cuando las personas no están seguras de su capacidad para afrontar un desafío relacionado con algo que consideran importante o valioso.[3]
El estrés se deriva de la interacción entre el individuo y el entorno; es una respuesta de adaptación mediada por las diferencias individuales y/o los procesos psicológicos y es consecuencia de alguna acción externa (entorno) o de un acontecimiento que le impone demasiadas demandas psicológicas o físicas.[4]
El estrés del puesto es una condición que surge de la interacción de la persona con su trabajo y se caracteriza por los cambios que ocurren en el interior de la persona y que la obligan a desviarse de su funcionamiento normal. El estrés es una respuesta de adaptación a una situación externa y da por resultado desviaciones físicas, psicológicas y/o conductuales.[5]



• **Figura 12.1** Los estresores en la vida de cada persona.[6]

El estrés en el trabajo tiene graves consecuencias, tanto para el colaborador como para la organización. Las consecuencias personales del estrés incluyen ansiedad, depresión, angustia y varios problemas físicos, como males gástricos y cardiovasculares, dolores de cabeza, nerviosismo y accidentes. En algunos casos, llevan al abuso de drogas, la alienación y la reducción de relaciones personales. De otro lado, el estrés afecta a la organización porque interfiere de forma negativa en la cantidad y la calidad del trabajo, aumenta el absentismo y la rotación, y también la predisposición a las quejas, las reclamaciones, la insatisfacción y las huelgas.

El estrés no es necesariamente malo o disfuncional, eso depende de la dosis. Algunas personas trabajan bien bajo cierta cantidad de presión y son más productivas en un esquema para alcanzar metas. Otras no cesan de perseguir una mayor productividad o un mejor trabajo. Un grado moderado de estrés conduce a mayor creatividad cuando una situación competitiva requiere de ideas y soluciones nuevas.[7] Por lo general, muchas personas no se preocupan por un poco de presión dado que ésta puede conducir a las consecuencias deseadas o a resultados positivos.

Componentes del estrés

El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución.[8] Veamos cada uno de ellos:

1. **Desafío percibido.** Es el primer componente del estrés. Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad). Los chismes o los rumores de que se cerrará una empresa pueden provocar estrés en un trabajador, aun cuando no exista una amenaza real.
2. **Valor importante.** El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso. Los rumores del cierre de una empresa tal vez no provoquen estrés en una persona joven que tiene mejores oportunidades por delante.
3. **Incertidumbre sobre la resolución.** Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta.[9] Si una persona percibe que puede manejarlo con facilidad, no

habrá estrés. También existe el efecto contrario, es decir, si la persona percibe que no existe posibilidad alguna de que el problema se resuelva, sentirá poco estrés. La tensión máxima se presenta cuando la dificultad que alguien percibe en un reto es muy similar a su capacidad para cumplir lo que se le pide. A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.

El estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas:[9]

1. **Cuando existe incertidumbre acerca del resultado.** El estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así, el estrés será mayor en las personas que no saben si perderán o ganarán y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganarán.
2. **Cuando el resultado es importante para la persona.** La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión.

Este concepto se explica mejor cuando se precisa lo que *no* es el estrés. Luthans subraya que:[10]

1. **El estrés no es simple ansiedad.** La ansiedad opera en el ámbito emocional y psicológico, mientras que el estrés opera en el fisiológico (figura 12.2). El estrés puede ir acompañado de ansiedad y angustia, pero no se confunde con ellas.
2. **El estrés no es simple tensión nerviosa.** Como ocurre en el caso de la ansiedad, la tensión nerviosa puede ser resultado del estrés, pero tampoco se confunde con ella.
3. **El estrés no es necesariamente algo malo o peligroso que deba evitarse.** El problema central no es el estrés en sí, sino la manera en que la persona lo maneja. El estrés es inevitable en las organizaciones modernas. Los plazos que se deben cumplir, los resultados que se deben alcanzar, las presiones de los clientes y los proveedores, la exigencia de reducir costos, la competitividad, la necesidad de superarse constantemente y de ser mejor cada día son aspectos inevitables en las organizaciones. El estrés debe ser afrontado con determinación y elegancia.

Ejercicio

¿Qué provoca que las personas se estresen en una situación de trabajo?

Forme equipos de 5 a 10 alumnos. Cada equipo debe hacer una investigación en uno o más grupos de la escuela para averiguar qué cosas alteran más, negativa o positivamente, a la mayoría de las personas en el trabajo.

• **Figura 12.2** Síntomas típicos del estrés.[11]

Cada equipo debe aplicar un cuestionario con los puntos de la investigación, por ejemplo:

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Confianza del jefe	Autoritarismo del jefe
Sinceridad de los colegas	Falta de respeto de los colegas
Simpatía del equipo	Desorganización
Alegría en el ambiente	Estado de ánimo bajo y mal humor
Flexibilidad en los procedimientos	Rigidez en los procedimientos
Reconocimiento y elogios	Nula consideración por las personas
Silencio	Ruido

Cada equipo debe presentar los resultados de su investigación al grupo. Al final, se debe organizar una mesa redonda para comparar los resultados de todos los equipos.

Dinámica del estrés

El proceso del estrés es bien conocido: cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo. Cuando la amenaza se prolonga, ocurren otros cambios que preparan al organismo para una larga batalla. El cuerpo empieza a retener agua y sales y produce más jugos gástricos para hacer más eficiente la digestión ante la ausencia de sangre, la cual ha sido desviada hacia otros órganos internos.[12] En el pasado estos cambios tenían por objeto la adaptación, porque preparaban al individuo para pelear o huir de alguna amenaza.[13] Hoy día el organismo sigue respondiendo de la misma forma ante las amenazas. Las personas que trabajan en puestos de alto nivel y enfrentan exigencias que están fuera de su control son tres veces más propensas a sufrir presión arterial elevada. Sin embargo, el aumento de la capacidad física que produce la presión alta no ayuda a las personas de hoy a enfrentar sus retos cotidianos.[14] El mundo ha cambiado, pero el mecanismo de adaptación fisiológica del ser humano ha permanecido igual.

Para explicar la relación entre el estrés y los síntomas físico-químicos que acabamos de mencionar, Hans Selye (1907-1982) desarrolló la teoría del síndrome de adaptación general. Según él, la reacción del organismo ante el estrés consta de tres fases: alarma, resistencia y agotamiento.[15-17]

1. **Alarma.** Se presenta cuando la persona identifica y percibe la amenaza, sea física (daño corporal) o psicológica (la posibilidad de perder algo, como un empleo). Los cambios fisiológicos antes descritos comienzan en esta fase.
2. **Resistencia.** La persona se hace resistente a las presiones creadas por la amenaza inicial. Los síntomas fisiológicos que se derivan de la fase de alarma desaparecen, a pesar de que la causa del estrés persiste. Al parecer, la resistencia se logra debido al aumento de los niveles de hormonas que secreta la glándula pituitaria o las suprarrenales.
3. **Agotamiento.** Cuando la exposición a la causa del estrés dura mucho tiempo, la persona entra en la fase de agotamiento. La actividad de la glándula pituitaria y de las suprarrenales disminuye y la persona no logra adaptarse al estrés continuo. Reaparecen muchos de los síntomas fisiológicos de la fase de alarma. Si el estrés persiste, la persona empieza a sufrir fatiga, un estado de agotamiento que puede conducir a un daño físico grave, e incluso provocar la muerte por infarto u otro padecimiento cardiaco.[18]

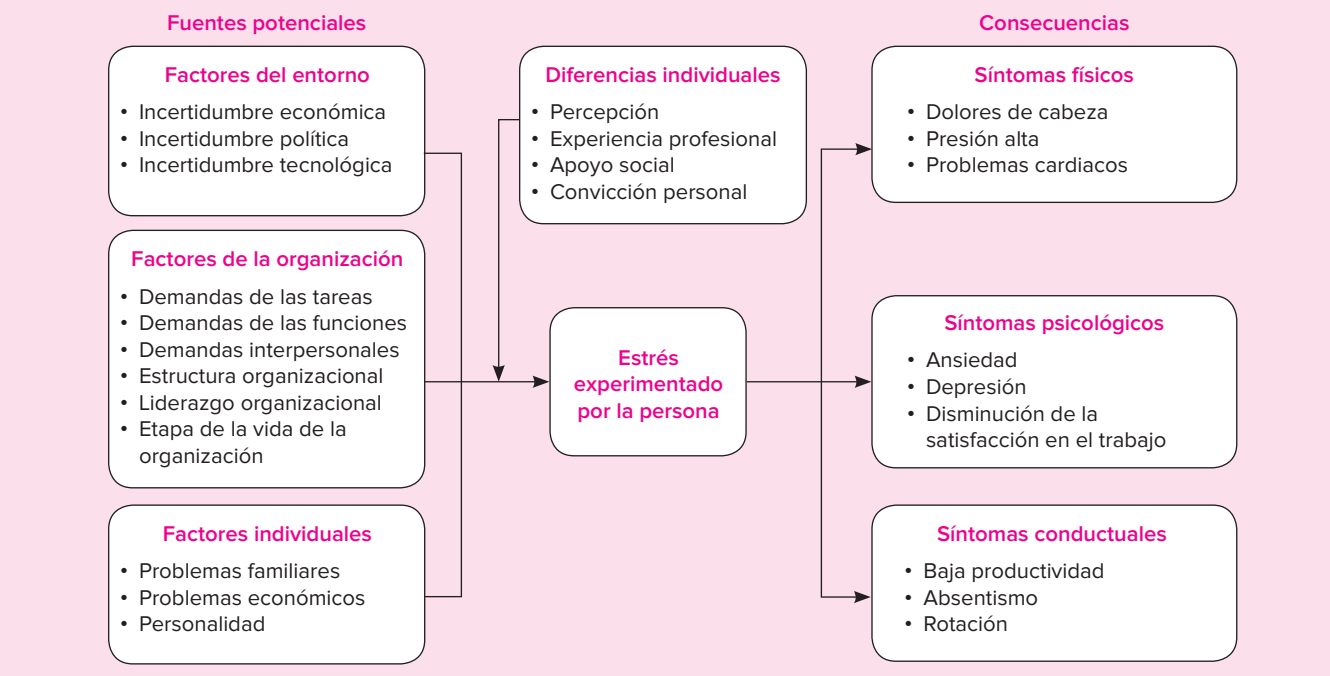
Causas del estrés

¿Qué provoca el estrés en las personas? ¿Cuáles son sus efectos en los individuos y las organizaciones? ¿Por qué determinadas condiciones provocan estrés en algunas personas y en otras no?

Tres tipos de factores (ambientales, organizacionales e individuales) actúan como fuentes potenciales de estrés. El hecho de que la tensión se presente depende de diferencias individuales, como la experiencia en el trabajo o los rasgos de personalidad. Cuando una persona pasa por una situación tensa puede mostrar síntomas físicos, psicológicos o conductuales (véase la figura 12.3).

Entienda el síndrome del *burnout*[19]

El síndrome del *burnout,* también llamado síndrome del agotamiento laboral, tiene mayor incidencia en áreas como la enfermería médica, la policía y las profesiones que implican demasiada tensión, urgencia o prestigio. Se trata de un agotamiento extremo que se caracteriza por una sensación de extenuación emocional y desadaptación, fatiga, frustración, falta de interés por las actividades diarias, alejamiento de la vida personal, pérdida de productividad y apatía. Estos síntomas pueden ir acompañados de cefalea crónica o de problemas digestivos. Al inicio, la principal característica es una dedicación exagerada a la actividad profesional, la cual muchas veces se caracteriza por una cantidad excesiva de horas extra. La persona descuida su vida personal, convive menos con la familia y practica menos actividades lúdicas, hasta que llega a dedicarse casi exclusivamente al trabajo. Las carreras de todos los días, las relaciones entre



• **Figura 12.3** Fuentes potenciales y consecuencias del estrés.[18]

jefes y subordinados, la sobrecarga de tareas y la presión institucional que llevan al aislamiento social también provocan que la extenuación se intensifique y el cuadro empeore. El profesional se vuelve más intolerante, se siente exhausto y acaba por experimentar una desconexión emocional de la profesión. Esa sensación de vacío también se extiende a su vida personal.

Al referirse a las demandas empresariales de la sociedad moderna, Luthans señala que la globalización, las alianzas estratégicas y los avances de la informática están conduciendo al llamado tecnoestrés, que está generando los siguientes problemas en todos los niveles de las organizaciones:[10]

- Pérdida de intimidad.
- Saturación de información.
- Desaparición del contacto frente a frente.
- Necesidad de aprender continuamente nuevas habilidades.
- Pérdida de oportunidades de ascenso debido a la falta de conocimientos.

Principales causas de estrés laboral

- Sobrecarga de trabajo.
- Presión de tiempo y urgencia.
- Supervisión de poca calidad.
- Clima de incertidumbre política.
- Autoridad inadecuada para delegar responsabilidades.
- Ambigüedad de las funciones.
- Diferencias entre los valores del individuo y los de la organización.
- Cambios en la organización.
- Frustración.

Luthans identifica los siguientes tipos de factores que producen estrés:[10]

1. **Factores extraorganizacionales,** o sea, los elementos externos y ambientales que tienen un profundo efecto en las organizaciones y las personas:
   - El vertiginoso cambio en los estilos de vida y el trabajo de las personas.
   - El efecto de la familia en el comportamiento de las personas.
   - El efecto que los medios de comunicación, como la televisión, las novelas y la radio, tienen sobre las personas.
   - Las variables sociológicas, como la raza, el sexo y la clase social pueden convertirse en factores de estrés porque generan diferencias de creencias, valores, oportunidades y percepciones.
2. **Factores organizacionales,** es decir, las fuerzas relacionadas con la organización en sí. Aun cuando las organizaciones están constituidas por grupos de indivi-

duos, existen dimensiones macroscópicas que funcionan como factores potenciales de estrés, por ejemplo:

- Políticas y estrategias de la organización, como las presiones competitivas, reglas burocráticas, tecnología avanzada, recorte de personal (*downsizing*), remuneración variable basada en méritos, rotación de puestos, etcétera.
- El diseño y la estructura de la organización, la centralización y la formalidad, los conflictos entre el personal de producción y el de apoyo a la alta dirección (*staff*), la especialización, la ambigüedad de las funciones, la cultura organizacional restrictiva, etcétera.
- Los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa realimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación, etcétera.
- Las condiciones de trabajo, por ejemplo, un ambiente desagradable, con aire contaminado, condiciones laborales peligrosas, iluminación precaria, etcétera.

3. **Factores grupales:** la influencia del grupo en el comportamiento de las personas también es una posible fuente de estrés. Los factores grupales de estrés se pueden clasificar en dos subconjuntos:
   - **Falta de cohesión del grupo.** El deseo de pertenencia y las prácticas gregarias cumplen una función muy importante en el comportamiento de las personas. Cuando el grupo rechaza a una persona debido a la forma en que están diseñadas sus tareas o porque el supervisor prohíbe o limita sus relaciones, la falta de cohesión puede producir mucho estrés.
   - **Falta de apoyo social.** El apoyo de uno o varios miembros de un grupo cohesionado influye mucho en las personas, porque les permite compartir sus problemas y alegrías y recibir colaboración o apoyo de los demás. La falta de apoyo social es un factor de estrés.
4. **Factores individuales.** Las diferencias en rasgos de personalidad también pueden producir estrés. Características como el autoritarismo, la rigidez, la emotividad, la extraversión, la espontaneidad, la tolerancia a la incertidumbre, la ansiedad y la necesidad de realización son factores determinantes de la tensión. En un estudio sobre el estrés, Friedman y Rosenman popularizaron el concepto de personalidad tipo A, contrapuesta a la tipo B (cuadro 12.2).[20] El tipo A es un conjunto de conductas y emociones que se observa en personas empeñadas en alcanzar cada vez más en menos tiempo. Se trata de individuos que se imponen metas excesivas y se frustran cuando no las alcanzan. Por tal motivo, este tipo muestra una relación muy cercana con el estrés y sus peligrosas consecuencias físicas, como los problemas cardiacos. El tipo B es más tranquilo y relajado, acepta las situaciones y trabaja sin preocuparse demasiado por el tiempo ni por las exigencias externas.

Lectura complementaria

Personalidad y estrés

Llevar el mundo a cuestas podría ser castigo de los dioses. La mitología griega cuenta que Zeus condenó al titán Atlas a cargar la Tierra y el cielo sobre los hombros durante toda la eternidad. Lo increíble es que, entre los mortales, muchos aceptan llevar a cuestas una montaña de tareas sin cuestionarlo. Tienen la manía de involucrar-

Cuadro 12.2 Perfiles de personalidad tipo A y tipo B[20]

Perfil tipo A	Perfil tipo B
Siempre está en movimiento	No se preocupa por el tiempo
Camina con rapidez	Es paciente
Come muy rápido	No es nervioso
Habla muy rápido	Juega por placer y no para ganar
Es impaciente	Se relaja sin sentimiento de culpa
Hace varias cosas al mismo tiempo	No tiene presiones ni preocupaciones
No dedica mucho tiempo a leer	Siempre está en el término medio
Está obsesionado con los números	Nunca se aburre del todo
Mide su éxito con base en la cantidad	
Es audaz	
Es competitivo	
Siempre se siente presionado por el tiempo	

se en todo, como si nadie más en el mundo fuese capaz de resolver los pendientes, y después reniegan permanentemente porque tienen exceso de trabajo.

Meyer Friedman y Ray Roseman, dos cardiólogos estadounidenses, investigaron la relación entre las características de personalidad de sus pacientes y sus niveles de estrés. Así, descubrieron un perfil al que llamaron tipo A. Las personas de este grupo son extremadamente competitivas, ambiciosas y ansiosas; siempre están desesperadas por hacer cada vez más en menos tiempo y tienen una enorme dificultad para delegar. Marilda Lipp, psicóloga del Centro de Control del Estrés de la Universidad de Campinas,[21] lo define como una dosis exagerada de autosuficiencia y determinación que el corazón se niega a aceptar. Lo curioso es que esas personas eran consideradas idóneas y las empresas las buscaban porque creían que con ese perfil podrían desempeñar puestos importantes. Hoy se sabe que inconscientemente excluyen a sus colegas y tienden a morir prematuramente porque son más propensas a padecer males cardiovasculares a causa del estrés.

De vuelta al caso de apoyo:

Juguetes Polichinelo

Marcela Soares emprendió una serie de entrevistas para reunir datos sobre el ambiente laboral de Polichinelo. Empezó por la dirección y los gerentes. Quería comenzar por la visión de la cúpula y separar los datos obtenidos en cada área de la organización. Su idea era no mezclar la información porque pretendía averiguar en qué áreas y qué niveles de la organización era más grave el problema. El marcado individualismo de los ejecutivos la impresionó. ¿Cuáles aspectos considera usted que Marcela debería investigar en las entrevistas que aplicará al personal directivo?

Consecuencias del estrés

Ya hablamos de los efectos fisiológicos del estrés, ahora analizaremos sus repercusiones en cuanto a la eficacia de las organizaciones. Aun cuando no tomáramos en cuenta los costos humanos del estrés, es imposible dejar a un lado las consecuencias financieras que implica tener que vigilar el nivel de tensión de las personas en las organizaciones. Wagner y Hollenbeck dicen que la insatisfacción y el estrés generan los siguientes costos organizacionales:[8]

1. **Costos de asistencia médica.** El estrés tiene repercusiones en la salud y el bienestar de las personas. Las organizaciones cargan con gran parte de los costos de la asistencia médica y hospitalaria de sus empleados. A pesar del aumento gradual de los salarios en decenios recientes, el hecho es que los honorarios de los médicos y los ingresos a hospitales han elevado los egresos por concepto de asistencia médica tres veces más que los salarios.[22] Además de pagar los servicios de salud, las organizaciones se deben responsabilizar de atender las enfermedades asociadas al estrés. Investigaciones recientes muestran una fuerte relación entre la tensión nerviosa y las perturbaciones mentales. Lo peor es que los desórdenes psicológicos inducidos por el estrés están aumentando con gran rapidez.
2. **Absentismo y rotación.** La insatisfacción y el estrés causan a las organizaciones muchos más problemas que los costos directos de asistencia médico-hospitalaria. También constituyen una fuente de costos indirectos en forma de absentismo y rotación de personal. La insatisfacción es una de las principales causas del absentismo, el cual representa un costo muy alto para la organización. Algunas investigaciones calculan que una sola falta no programada de un trabajador cuesta más de 650 dólares. Además, entre 1992 y 1995, los índices de absentismo aumentaron cerca de 15%.[23] La insatisfacción también acelera la rotación de personal. La sustitución de personas que abandonan la organización es otro costo oneroso.[24] La empresa de tecnología avanzada, Hewlett Packard, calcula que la sustitución de un gerente de nivel medio llega a costar 40 000 dólares.[25] Además, la rotación disminuye la productividad del resto del personal, porque también afecta a las personas que permanecen en la organización.[26] La rotación representa un flujo negativo de empleados y se vuelve crítica en el caso de trabajos complejos que exigen mucho tiempo de aprendizaje. Cuando las personas salen, la organización pierde lo que ha invertido en su desarrollo. Además, cuando los trabajadores experimentados e inconformes se van con la competencia, el efecto es, incluso, peor, porque implica que otros tengan acceso a información estratégica sobre las operaciones de la empresa.
3. **Poco compromiso con la organización.** La insatisfacción también disminuye el compromiso con la organización, o sea, la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo. En muchas organizaciones, las políticas de reducción del personal afectaron seriamente el compromiso. Cuando el adelgazamiento (*downsizing*), la reingeniería y los recortes de personal se aplican de manera intensiva y poco hábil, dañan la lealtad de las personas hacia la organización. A nadie le gusta que sus amigos y parientes sean despedidos en forma sumaria. Las organizaciones pretenden motivar los sentimientos de participación y pertenencia de las personas, pero al parecer éstas se sienten cada vez menos comprometidas y dependientes.

4. **Violencia en el centro de trabajo.** Con frecuencia las agresiones entre los miembros de una organización se deben a grados extremos de insatisfacción y estrés.[27] A fin de reducir la violencia en los centros de trabajo, algunas organizaciones capacitan a sus gerentes y supervisores para que mejoren el ambiente laboral. Los cursos incluyen sesiones sobre delegación de poder, resolución de conflictos y refuerzo positivo. También aprenden a trabajar más de cerca con los sindicatos y a monitorear las actitudes de los trabajadores y su grado de satisfacción.
5. **Bajo rendimiento.** El desempeño deficiente indica una discrepancia en relación con las expectativas. Cuando éstas no se cumplen, el gerente se encuentra ante un problema de desempeño de sus subordinados. Buena parte de los problemas de rendimiento está relacionada con el estrés y sus implicaciones laborales.

La mala noticia es que las consecuencias del estrés, tanto para las organizaciones como para las personas, son realmente graves. La buena noticia es que existen formas de reducir el estrés a niveles fácilmente manejables.

De vuelta al caso de apoyo:

Juguetes Polichinelo

Marcela inició las entrevistas con personal de base. Su objetivo era abordar situaciones típicas que cada empleado (de producción o administrativo) experimenta en su labor diaria. Sin embargo, no tenía claro el contenido del cuestionario. ¿Cómo ayudaría usted a Marcela a preparar las preguntas de esas entrevistas?

Cómo reducir la insatisfacción y el estrés

Las organizaciones disponen de varios medios para reducir la insatisfacción y el estrés.[28] Los principales son:

1. **Enriquecimiento del trabajo.** La naturaleza de la tarea ejerce enorme influencia en la insatisfacción y el estrés de las personas. Algunas medidas para manejar esta situación se concentran en las tareas asignadas a las personas. El enriquecimiento es una técnica que se utiliza para aumentar la complejidad y el significado del trabajo a fin de disminuir la monotonía de las labores simples y repetitivas y aumentar gradualmente su variedad y sus desafíos.
2. **Rotación de puestos.** Muchas organizaciones optan por la rotación de personal en varios puestos con el objeto de reducir la insatisfacción y el estrés. La posibilidad de ocupar diferentes cargos de complejidad equivalente es una manera de huir de la rutina y del estancamiento, variar las actividades y desarrollar habilidades personales, además de ofrecer nuevos conocimientos.
3. **Análisis de puestos.** Sirve para aclarar al ocupante de un puesto las expectativas de la función que desempeña. Ello implica mejorar la comunicación con supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes. Se solicita al empleado y a quienes trabajan con él que expresen sus expectativas por escrito. A continuación, se reúne a las personas para analizar sus listas. Si hay conflictos, el grupo buscará la forma de resolverlos. Así se puede identificar lo que está sobre o subdimensionado y cuáles son los requisitos del puesto que pueden ser negociados para desarrollar funciones más equilibradas.
4. **Entrenamiento de habilidades.** Es una manera de ayudar a las personas a cambiar lo que genera insatisfacción o estrés en su trabajo. La idea es aprender a definir metas, identificar obstáculos para el desempeño exitoso, buscar colaboración de colegas para alcanzar metas, e incluso definir los valores más importantes del trabajo o de la administración del tiempo. El objetivo es aumentar las habilidades de las personas para prever, entender y controlar lo que ocurre en el trabajo. Casi siempre la clave para obtener la lealtad del trabajador no está en ofrecer salarios más altos o mejores prestaciones, sino en permitir que las personas tengan mayor control de su propio trabajo.[29]
5. **Oportunidad para hablar sobre el trabajo.** La capacidad para manejar positivamente las experiencias laborales estresantes o insatisfactorias aumenta cuando la persona tiene la oportunidad de hablar de sus problemas e inconformidades.[30] Presentar quejas formalmente y verbalizar opiniones son medios que garantizan una expresión activa y constructiva de las frustraciones del trabajo.[31] Algunas investigaciones revelan que los procedimientos de queja, la investigación de actitudes y las sesiones de preguntas y respuestas entre los trabajadores y la administración mejoran las actitudes de las personas y disminuyen la rotación.[32]
6. **Participación en la toma de decisiones.** La oportunidad de entrar en acción o tomar decisiones con base en las propias opiniones proporciona a las personas mayor seguridad para manejar el estrés y la insatisfacción. La participación en las decisiones que afectan el trabajo, sea en reuniones ocasionales o periódicas, o en juntas formales con los superiores, permite reducir los conflictos, el estrés emocional y el absentismo.

Muchas organizaciones ofrecen opciones para disminuir el estrés, por ejemplo:

1. **Asesoría al trabajador,** brindada por especialistas con el objeto de explorar medios para reducir el estrés.
2. **Asesoría al gerente,** también proporcionada por especialistas, a fin de aprender esquemas de participación, liderazgo, entrenamiento, diseño de tareas y mejores sistemas de comunicación.

3. **Meditación,** la cual implica una reflexión tranquila, concentrada y relajada que tiene por objeto la restauración física y emocional. Ayuda a eliminar el estrés temporalmente y a reducir sus síntomas. Requiere un ambiente tranquilo, una posición cómoda, un estímulo mental repetitivo y una actitud pasiva. Muchas organizaciones disponen de salas para este propósito.
4. **Biorrealimentación.** Es un enfoque novedoso para manejar el estrés. Con orientación médica y por medio de instrumentos, la persona aprende a recibir información sobre sus reacciones fisiológicas para poder influir en los síntomas del estrés. Existen pruebas que demuestran que, por medio de la biorrealimentación (del inglés *biofeedback*), las personas pueden ejercer cierto control sobre procesos orgánicos como la frecuencia cardiaca, el consumo de oxígeno, la secreción de jugos gástricos y las ondas cerebrales, para reducir los efectos indeseables del estrés.

El secreto radica en administrar las crisis antes de que se presenten.[33] Prevenir es mejor que remediar. Sin embargo, en las organizaciones se inyecta deliberadamente cierta dosis de estrés para estimular la creatividad y la innovación o crear la necesidad de cambios urgentes. Para mantener la dinámica interna, las organizaciones crean un estado de alerta, presteza y entusiasmo mediante cierto nivel de estrés en su quehacer diario.

De vuelta al caso de apoyo:

Juguetes Polichinelo

Los datos obtenidos en las entrevistas confirmaron el temor de la dirección: el ambiente de trabajo en Polichinelo era increíblemente insatisfactorio y tenía efectos negativos para la organización y sus trabajadores. El siguiente paso era elaborar un plan de acción para aliviar la terrible carga que pesaba sobre los trabajadores. ¿Qué podría hacer Marcela?

El dilema del innovador[34]

La innovación es un factor de estrés para las organizaciones y las personas. Paradójicamente, buenas prácticas administrativas pueden llevar una organización exitosa al fracaso. En su libro *The Innovator's Dilemma*, Christensen afirma que las organizaciones exitosas difícilmente aprovechan del todo las innovaciones tecnológicas (a las que llama tecnologías perturbadoras), como la internet, porque los hábitos que llevaron a estas empresas al éxito acaban atrapándolas. No obstante, hay una solución para manejar los cambios tecnológicos perturbadores, aun cuando no sea una de las herramientas que los gerentes suelen usar. Los ejecutivos pueden aprovechar las fuerzas perturbadoras para realizar grandes transiciones tecnológicas en sus organizaciones si aplican los cuatro principios del cambio perturbador y sus efectos en la acción:

1. **Armonizar las tecnologías perturbadoras con el conjunto correcto de clientes.** Las organizaciones exitosas piensan que dependen de los clientes y los inversionistas para obtener recursos. Las organizaciones que invierten sus recursos en actividades que no satisfacen las necesidades de los clientes y los inversionistas no sobreviven. La opción es crear una organización autónoma, con una estructura de costos que pueda obtener ganancias dentro de los márgenes estrechos que caracterizan a la mayoría de las tecnologías perturbadoras. La nueva organización puede alinear la tecnología perturbadora con un seguimiento correcto del mercado, y crear mayor demanda entre los clientes.
2. **Conseguir que el tamaño de la organización sea compatible con el del mercado.** Las tecnologías perturbadoras permiten el surgimiento de nuevos mercados. Las organizaciones que ingresan primero en esos mercados emergentes obtienen ventajas importantes. Sin embargo, los mercados pequeños no satisfacen las necesidades de crecimiento de las organizaciones grandes y exitosas. Para aprovechar el poder de una tecnología perturbadora, las grandes organizaciones deben delegar responsabilidad a una organización pequeña e independiente, capaz de responder mejor a las oportunidades de crecimiento de un nuevo mercado.
3. **Ver el fracaso como un paso que lleva al éxito.** Una buena investigación y una buena planeación de mercado son el sello distintivo de la administración eficaz, pero las organizaciones que exploran con éxito las tecnologías perturbadoras piensan que los mercados para las tecnologías emergentes quizá no existan todavía y, por ello, no es posible analizarlos. Así, Christensen propone una planeación basada en el descubrimiento, es decir, cuando los gerentes planean toman en cuenta la posibilidad de un fracaso prematuro y frecuente, pero no oneroso, mientras sondean el mercado en busca de una tecnología perturbadora, las organizaciones descubren lo que funciona por medio de ensayo y error.
4. **Desarrollar nuevos mercados que concedan valor a las tecnologías perturbadoras.** La oferta de tecnología podría no ser igual a la demanda del mercado. En sus esfuerzos por desarrollar productos superiores, muchas organizaciones van más allá de lo que desean sus clientes originales y ello ofrece la oportunidad de aplicar un enfoque diferente y desarrollar métodos más simples y baratos de hacer negocios. El viejo modelo de vender libros, por ejemplo, era construir librerías más grandes con existencias cada vez mayores. Cuando el modelo llegó a su límite y la confiabilidad y la comodidad aún no eran las adecuadas, se abrió la puerta para una empresa como Amazon.com, basada en una

tecnología perturbadora. Moraleja: para explorar las tecnologías perturbadoras, las organizaciones tratan de encontrar o crear mercados que concedan valor a las características de la nueva tecnología, en lugar de buscar nuevas maneras de atender mercados dominantes. El desafío del innovador es garantizar que las innovaciones perturbadoras que no tienen sentido en el mercado actual sean tomadas en serio, pero sin poner en riesgo las necesidades de los clientes actuales. Las organizaciones exitosas pueden fracasar si hacen grandes inversiones en los productos que desean sus clientes más lucrativos.

Asesoría

La asesoría consiste en charlar con una persona sobre un problema que tiene un contenido emocional, con el propósito de ayudarla a enfrentarlo mejor. La asesoría trata de mejorar la salud mental, es decir, que la persona se sienta bien consigo misma. La asesoría es un intercambio de ideas entre dos personas (un consejero y un aconsejado); en ese sentido, es un acto de comunicación. La asesoría puede mejorar el desempeño de la organización porque las personas se vuelven más cooperativas y se preocupan menos por sus problemas personales. La asesoría ayuda a la organización a volverse más humana y a considerar más los problemas individuales.

La asesoría puede ser brindada por profesionales (médicos o psicólogos, entre otros) o por no profesionales. Normalmente es confidencial, a efecto de que las personas se sientan libres para hablar abiertamente sobre sus problemas, sean emocionales, financieros o relacionados con el trabajo.

El objetivo principal de la asesoría es ayudar a las personas a obtener una mejor salud mental aumentando la confianza en sí mismas, su comprensión, su control personal y su habilidad para trabajar eficazmente. Este objetivo es congruente con los modelos del CO solidarios y humanos que alientan a las personas a crecer y dirigirse. Casi siempre las funciones principales de la asesoría son:

1. **Consejo:** decir a la persona lo que uno piensa que debe hacer.
2. **Confianza:** infundir a la persona valor y seguridad para enfrentar un problema.
3. **Comunicación:** ofrecer información y comprensión.
4. **Disminución de la tensión emocional:** ayuda a la persona a eliminar presiones.
5. **Pensamiento claro:** se alienta el razonamiento coherente y racional.
6. **Reorientación:** se fomenta el cambio de objetivos y valores personales.

Existen varios tipos de asesoría personal:

1. **Asesoría directiva.** Consiste en escuchar el problema de otra persona y decidir con ella lo que se debe hacer y motivarla a hacerlo. Se centra en el consejero, o sea, está totalmente dirigida por el consejero o asesor y muchas veces cumple la función de brindar consejos, pero también puede dar confianza, comunicación y apoyo emocional. Su fuerte es la reorientación. La asesoría es muy utilizada, a pesar de que su valor es cuestionable.
2. **Asesoría no directiva.** Es el proceso de escuchar y alentar a la persona a que explique sus problemas, los comprenda y defina soluciones adecuadas. Se concentra en la persona más que en el asesor como juez o consejero. Por ello, se le llama asesoría basada en el cliente. Fue desarrollada por dos grupos: Mayo y Roethlisberger en la fábrica de Western Electric Company en Hawthorne, y por Carl R. Rogers.
3. **Asesoría cooperativa.** Consiste en la relación recíproca entre el asesor y el asesorado, y en el intercambio cooperativo de ideas para resolver un problema del asesorado. Ocupa un lugar intermedio entre los dos tipos anteriores de asesoría. Comienza por escuchar empleando técnicas no directivas y, después, cada una de las partes aplica sus conocimientos, perspectivas y valores al problema. Se trata de un acuerdo equitativo que combina las ventajas de la asesoría directiva y la no directiva, al mismo tiempo que evita sus desventajas.

Lectura complementaria

El estrés del centralizador

Nadie toca un botón y en ese instante deja de ser centralizador. Una manera de reducir el estrés es delegar y descentralizar actividades. Renunciar al monopolio de hacer todo y atender todo. Algunos consejos sabios:[35]

- **Crea en las personas.** Tenga más gente que pueda o desee hacer un buen trabajo. Esas personas tal vez sólo precisen un poco más de tiempo y explicaciones.
- **Deje a un lado el sentimiento de omnipotencia.** Aunque usted sea el mejor, no piense que podrá hacer todo solo.
- **Enseñe lo que sabe.** Esto quizá consuma parte de su tiempo, pero en el futuro le dará ventajas.
- **Estimule a quien está dispuesto a colaborar.** Las críticas duras a un trabajo hecho con buena voluntad son demoledoras.
- **Procure motivar a la persona para que mejore su desempeño.** Cuanto más se desarrolle una persona, mejor para usted. Esto se aplica tanto al subordinado que se equivocó al mecanografiar un texto como al hijo que tendió mal la cama o al marido que compró suavizante en lugar de blanqueador.

Características de las personas que gozan de salud mental

Según la Mental Health Association, las personas sanas tienen las siguientes características:[36]

1. Se sienten bien consigo mismas:
   - No las afectan sus propias emociones, como el miedo, la rabia, el amor, los celos o la culpa.
   - Pueden asimilar las decepciones de la vida con facilidad.
   - Tienen una actitud tolerante hacia sí mismas y los demás.
   - Nunca subestiman ni sobrestiman sus habilidades.
   - Aceptan sus errores.
   - Se respetan.
   - Se sienten capaces de manejar las situaciones a su manera.
   - Obtienen satisfacción de los placeres simples de la vida diaria.
2. Se sienten bien con otras personas:
   - Son capaces de brindar amor y de considerar los intereses de los demás.
   - Tienen relaciones personales satisfactorias y agradables.
   - Esperan ser agradables y confiables para las demás personas, y ser correspondidas de la misma forma.
   - Respetan las diferencias individuales.
   - No rechazan a las personas ni les gusta ser rechazadas.
   - Son capaces de sentirse parte de un grupo.
   - Tienen sentido de responsabilidad con sus vecinos.
3. Son capaces de afrontar las exigencias del trabajo:
   - Actúan cuando surgen problemas.
   - Aceptan sus responsabilidades.
   - Están atentos a su entorno y se adaptan a él cuando es necesario.
   - Siempre planean, pero no tienen miedo al futuro.
   - Están abiertas a nuevas experiencias e ideas.
   - Utilizan sus capacidades naturales.
   - Definen objetivos realistas para sí mismas.
   - Son capaces de pensar y de tomar decisiones por cuenta propia.
   - Hacen su mejor esfuerzo y se sienten satisfechas por ello.

Los consejos constituyen un modelo de apoyo y sostén para las personas que requieren una ayuda para resolver sus propios problemas personales. En este sentido, el papel del gerente o líder es fundamental.

Conflicto

Por lo habitual, el CO ha tratado el estrés y el conflicto por separado. Aun cuando son bastante cercanos en términos conceptuales, hemos preferido respetar la tradición y abordar el estrés y el conflicto por separado.

En realidad, la vida de las personas es una sucesión eterna de conflictos. En sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones casi siempre están involucradas en alguna forma de conflicto. Las personas deben ser coherentes y tener cierta lógica para poder llegar a una situación de bienestar y armonía con otras. Dado que la organización depende de la colaboración y la cooperación de personas que trabajan de forma conjunta, esa coherencia resulta fundamental para el éxito organizacional. Los objetivos y los intereses de las personas nunca son idénticos y las diferencias entre ellos siempre generan alguna suerte de conflicto. El conflicto es inherente a la vida de todo individuo e inevitablemente forma parte de la naturaleza humana. Representa el lado opuesto de la cooperación.

Concepto de conflicto

La palabra *conflicto* está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo. Para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes y una de las partes, sea un individuo o un grupo, trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte. La interferencia puede ser activa (una acción para interponer obstáculos) o pasiva (omisión). El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia; consiste en una interferencia deliberada, sea activa o pasiva, que busca impedir que la otra parte logre sus objetivos (cuadro 12.3). El conflicto se puede presentar en relaciones entre dos o más personas o grupos.

Por lo general, el conflicto implica el uso de poder en disputas que involucran intereses opuestos. Es un proceso que tarda tiempo en desarrollarse y no un hecho que ocurre en un

Cuadro 12.3 Varios conceptos de conflicto

Un **conflicto** es un proceso de oposición y confrontación entre individuos o grupos de las organizaciones en el cual las partes ejercen su poder para perseguir objetivos que consideran valiosos y al mismo tiempo impedir que la parte opositora logre sus propias metas.[37]

El **conflicto** se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos.[38]

Un **conflicto** es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante.[18]

El **conflicto** es el comportamiento evidente que surge de un proceso en el cual una unidad relacionada con otras trata de perseguir sus propios intereses en sus relaciones con las otras por medio de interferencia deliberada por algún motivo, por lo menos de una de las partes. Cuando una interferencia no es deliberada las unidades no están en conflicto.[39]

momento y después desaparece. No obstante, este fenómeno se debe manejar adecuadamente cuando empieza a obstruir el avance de la organización o cuando amenaza su eficacia y desempeño; de lo contrario, perjudicará su rendimiento.

La naturaleza política del conflicto[40]

El conflicto ocurre en una organización que está funcionando y dentro de un conjunto de relaciones continuas entre personas, grupos y unidades de trabajo. En general, implica a otras personas, porque los actores principales del conflicto están relacionados con otros individuos y éstos con otro más. Cada ejecutivo de la organización puede desarrollar alianzas con otros ejecutivos, sea por necesidad, por oportunismo o hasta por miedo. Así, el conflicto se presenta con una dinámica mediante la cual las personas muchas veces quieren hacer lo mejor para los intereses de su organización, y la cual muchas veces no las beneficia también. Es preciso tomar en cuenta el poder. Así, la perspectiva política pone énfasis en la visión de que en las organizaciones continuamente se toman muchas decisiones en función del conflicto, el compromiso, la aceptación y la negociación. Esto sucede porque los grupos desean y persiguen resultados muy diferentes y se comportan de modo que les permita realizar sus propios objetivos.

Niveles de gravedad del conflicto

Cada conflicto es único, tiene características especiales y, de acuerdo con su gravedad, puede clasificarse en alguno de estos tres niveles:[38]

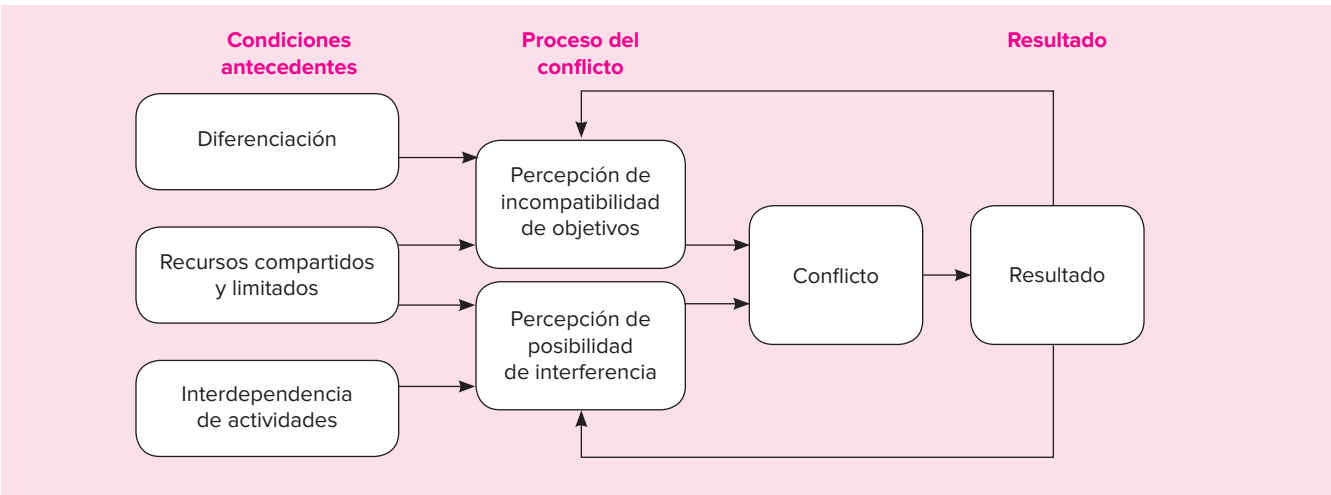
1. **Conflicto percibido.** Se presenta cuando las partes perciben que hay un conflicto porque sus objetivos son diferentes y existe la posibilidad de interferencia. Se trata del llamado conflicto latente: las partes piensan que existe en potencia.
2. **Conflicto experimentado.** Ocurre cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo e incredulidad entre ambas partes. Se trata del llamado conflicto velado, uno que es disimulado y no se manifiesta abiertamente.
3. **Conflicto manifiesto.** Se produce cuando el conflicto se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de al menos una de las partes. Se trata del llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo entre las partes implicadas.

Condiciones que anteceden a los conflictos

En las organizaciones se presentan ciertas condiciones que suelen generar conflictos. Se trata de las llamadas condiciones antecedentes, que son inherentes a la naturaleza de las organizaciones y que tienden a crear entre grupos e individuos percepciones que llevan al conflicto (figura 12.4). Son verdaderos caldos de cultivo para las disputas. La mayoría de las técnicas de administración de conflictos se basa en desarticular esas condiciones antecedentes para evitar que surja la disputa. Las consecuencias de un conflicto pueden ser positivas o negativas, y éstas a su vez realimentan o inhiben percepciones que pueden desencadenar otro conflicto. La realimentación puede precipitar o reducir el conflicto, según las circunstancias.

Existen tres condiciones que anteceden a los conflictos.[40]

1. **La diferenciación.** Como resultado del crecimiento de la organización, cada grupo se especializa constantemente en alcanzar su propia eficiencia. El resultado de



• **Figura 12.4** Las condiciones antecedentes del conflicto y las percepciones.[38]

la especialización es que cada grupo realizará tareas diferentes, se relacionará con distintas partes del entorno y empezará a poner en práctica maneras diferentes de pensar y actuar: tendrá su propio lenguaje, una manera particular de trabajar en equipo y objetivos propios. Así, surge la diferenciación: objetivos e intereses distintos a los de otros grupos de la organización, y la percepción de que tal vez son incompatibles.

2. **Recursos limitados y compartidos.** Por lo general, los recursos de las organizaciones son limitados y escasos. Esta cantidad fija de recursos, como el capital, el presupuesto, los sueldos, los créditos, el espacio, las máquinas y el equipo, debe repartirse entre los grupos de la organización. Si uno pretende obtener más recursos, otro perderá los suyos o renunciará a una parte. Esto contribuye a crear la percepción de que algunos grupos tienen objetivos e intereses diferentes y tal vez incompatibles.
3. **Interdependencia de actividades.** Las personas y los grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea a menos que otro haga la suya. Todos los grupos de una organización son interdependientes en alguna medida. Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de los demás.

Ejemplos de percepciones que pueden conducir a un conflicto[41]

1. **Pérdida de autoridad.** Si una persona considera que otra es una amenaza para su libertad y su derecho de tomar decisiones, esa percepción dará por resultado tensiones crecientes y posibles hostilidades.
2. **Conflicto de funciones.** Si una persona piensa que las expectativas y las demandas que otros han depositado en ella no son compatibles con las suyas, y que se intenta influir en ella para aumentar esas exigencias, podría oponer resistencia.
3. **Trato injusto.** Si alguien siente que recibe un trato diferente al de los demás, pueden surgir tensiones entre la persona y la supuesta fuente de discriminación o contra otros que son vistos como favorecidos. Los celos también pueden precipitar el conflicto entre las personas.
4. **Incongruencias de estatus.** Cada persona tiene una percepción sobre su posición social y su reputación. Si considera que las acciones de otras personas amenazan estas percepciones, censurará esas conductas y sus fuentes y las considerará contrarias a sus intereses.
5. **Diferencias de objetivos.** Cada persona tiene un conjunto de objetivos que desea alcanzar. A medida que percibe que las acciones de otros pueden impedirle alcanzar sus objetivos, surgen tensiones y resistencia a que los oponentes logren sus metas.

El proceso del conflicto

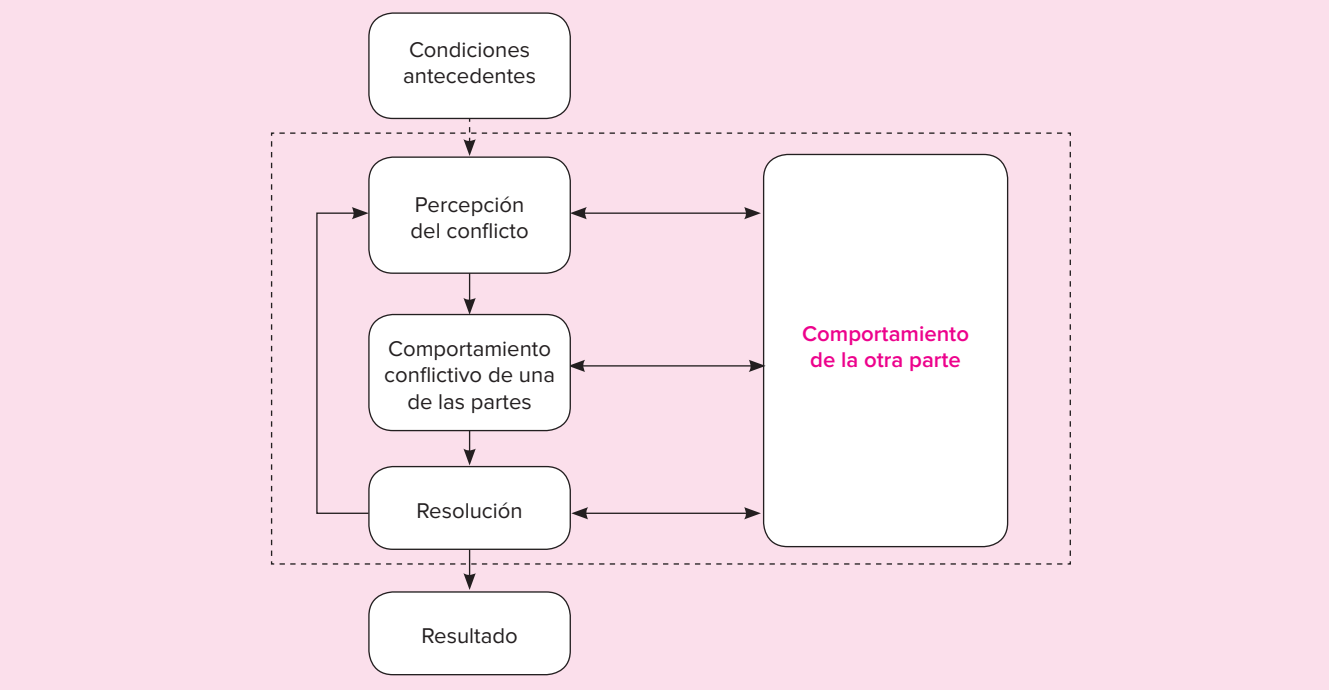
El desarrollo del conflicto sigue un proceso dinámico, en el cual las partes se influyen entre sí. Las condiciones antecedentes (diferenciación, recursos compartidos e interdependencia) crean condiciones que incrementan la probabilidad de que ocurran conflictos. Una de las partes piensa que existe una situación potencial de conflicto (incompatibilidad de objetivos y posibilidad de interferencia) y empieza a concebir sentimientos de animadversión hacia la otra parte, y muestra un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes produce una reacción de la otra. Esta reacción (positiva o negativa) puede intensificar el conflicto o dar lugar a alguna forma de resolución. La figura 12.5 ilustra una de las fases del conflicto, en la cual las partes interactúan conflictivamente.

El comportamiento conflictivo puede producir una reacción normal y saludable compuesta por tres fases:

1. **Espera,** que se deriva del propio bloqueo y es la esencia del conflicto. La espera puede ser momentánea, mientras se encuentra alguna alternativa de acción, o puede prolongarse mientras se encuentra la solución.
2. **Tensión:** provocada por la demora y la ansiedad que posibilita que se produzca frustración.
3. **Resolución.** Significa llegar a la solución del conflicto y al consecuente alivio de la tensión.

Los conflictos se pueden resolver por medio de los siguientes procesos:

- **Fuga o evasión.** Es una manera de huir de los problemas que genera la divergencia de intereses entre personas y grupos. Algunos conflictos internos pueden ser reprimidos, mientras los externos pueden evitarse dando marcha atrás o huyendo de ellos en lugar de enfrentarlos, o por medio de reglamentos que prohíben determinadas acciones o relaciones. La evasión puede variar dentro de un continuo que va desde una evasión total y abierta a la evasión sutil y velada.
- **El impasse.** Se trata de una situación en la cual el conflicto genera un bloqueo o parálisis. Básicamente es una situación de jaque mate, como en el ajedrez. El *impasse* es un estado en el que nadie llega a nada, como en un callejón sin salida. Es difícil considerarlo un resultado.
- **Ganar-perder.** Se trata de una situación de victoria/derrota resultado de una confrontación directa entre las partes: una gana y la otra pierde; en la medida en que el vencedor obtiene algo, el perdedor sufre una merma. Es una resolución radical que implica ganar todo o perder todo, o sea, todo o nada. Es típica del choque frontal de intereses, como en la guerra.
- **Conciliación.** Se presenta cuando las partes negocian para evitar el choque frontal, por medio de un acuerdo o compromiso en el cual la victoria y la derrota son parciales y cada parte acepta ganancias, pero también pér-



• **Figura 12.5** Etapa de conflicto.[38]

didas. Es el resultado más común en la resolución de conflictos. La conciliación consiste en negociaciones, transacciones y ajustes, y casi siempre conduce a nuevos conflictos. Su finalidad es atenuar las pérdidas y reducir los riesgos de un choque violento. La conciliación también puede dar lugar a otros dos tipos de resolución: ganar-ganar y perder-perder.

En la resolución tipo ganar-ganar, las partes tienen éxito en la conciliación y encuentran soluciones que permiten a ambas alcanzar sus objetivos. Todos los involucrados ganan algo, aun cuando no sea una victoria total, sino parcial. En la resolución tipo perder-perder, las partes se desisten de algunos de sus objetivos en aras de llegar a algún acuerdo. Ninguna de las dos partes logra todo lo que deseaba, sino que ambas pierden un poco para no arriesgarse a perder mucho. Ambas pierden, pero es una derrota parcial.

- **Integración.** Es una resolución en la cual todas las partes involucradas buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses. La integración exige ir mucho más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses subyacentes. Por lo general, exige que las partes se involucren en aspectos que trascienden lo convencional o lo evidente. Se basa en el análisis de opciones y requiere creatividad, visión global y una amplia perspectiva de la situación. En el fondo, integrar intereses divergentes o encontrados es parte del ejercicio del poder dentro de la organización. La integración agrupa los intereses de diferentes personas y grupos y permite que la organización logre una eficacia que las personas o los grupos jamás obtendrían en forma aislada.

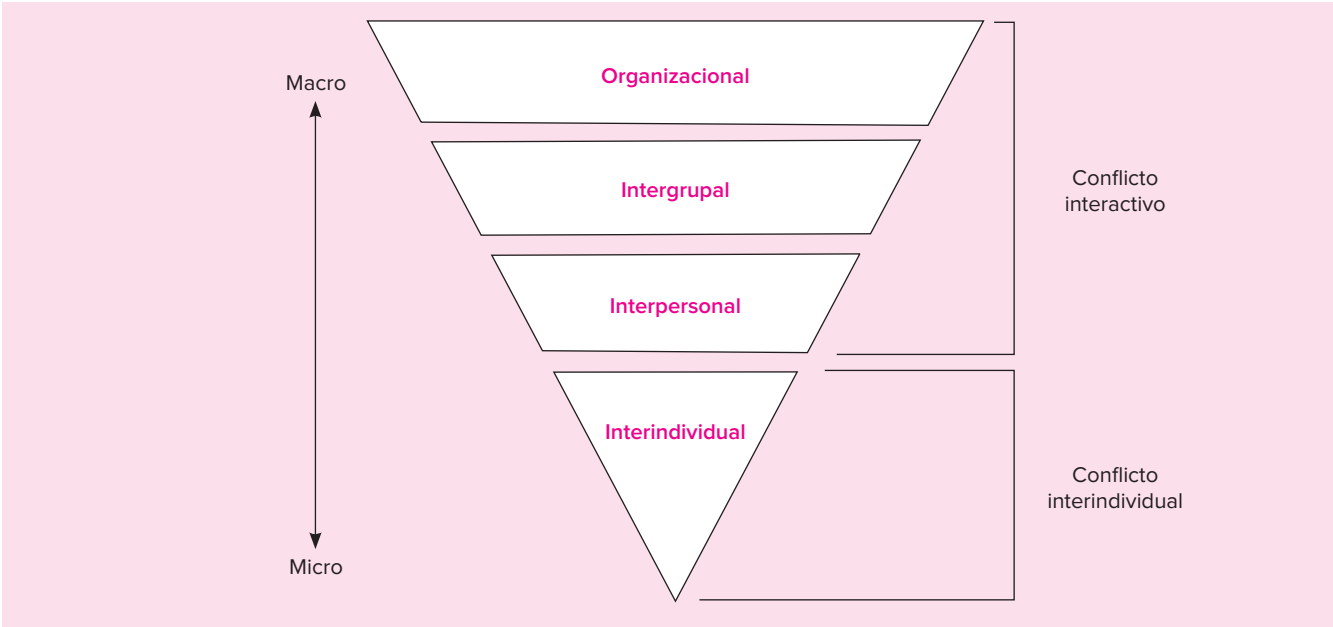
Niveles de magnitud del conflicto

El conflicto puede estar generalizado en una organización, pero también puede estar limitado a un área. Así, existen varios niveles de conflicto, como muestra la figura 12.6.

Conflicto intergrupal

Es el comportamiento que se presenta cuando los participantes de la organización se identifican con diferentes grupos y perciben que los demás pueden obstaculizar la realización de sus metas.[42] El conflicto se produce cuando grupos opuestos chocan directamente. El conflicto es como una competencia, pero mucho más grave; la competencia implica rivalidad entre grupos que persiguen un objetivo común, mientras el conflicto supone interferir directamente para evitar que otros consigan sus metas.

El conflicto en las organizaciones puede ser horizontal (entre departamentos, cuadro 12.4) o vertical (entre niveles de la organización).[43] En el primer caso, el departamento de producción puede tener una disputa con el de control de calidad porque los nuevos procedimientos de supervisión disminuyen la eficiencia de la producción. En el segundo caso, los obreros pueden enfrentarse con sus jefes por los nuevos métodos de trabajo, sistemas de recompensa o actividades laborales.



• **Figura 12.6** Los niveles de conflicto en el comportamiento organizacional.

Conflicto interpersonal

Es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. Cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ve amenazado, aumentan de manera gradual la magnitud del conflicto.

Conflicto individual

Es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos. Por ejemplo, ocurre cuando una persona quiere trabajar en una empresa porque ello le dará prestigio y dinero, pero al mismo tiempo no quiere hacerlo porque no le gustan sus dirigentes. Es el llamado conflicto psicológico o interno. Provoca que se derrumben los mecanismos normales de decisión, lo que genera problemas para escoger entre varias opciones de acción.

De vuelta al caso de apoyo:

Juguetes Polichinelo

Marcela comprobó que los departamentos de Polichinelo trabajaban aislados, como feudos o, peor aún, como órganos en conflicto. Esto siempre le pareció normal a la dirección, pero Marcela piensa que puede transformar la competencia interna en colaboración integradora para mejorar el desempeño global de la empresa. ¿Qué sugerencias podría hacer Marcela a la dirección de la empresa?

Cuadro 12.4 Áreas de posible conflicto entre departamentos[44]

Conflicto de metas	Marketing: la meta de las operaciones es la satisfacción del cliente.	Producción: la meta de las operaciones es la eficiencia de la producción.
Áreas de conflicto	Posición típica	Posición típica
1. Ampliar la línea de productos	Nuestros clientes exigen variedad.	La línea de productos es muy amplia y provoca ciclos cortos y poco redituables.
2. Introducción de nuevos productos	Nuestra alma son los productos nuevos.	Los cambios innecesarios de los proyectos son excesivamente caros.
3. Desarrollo de productos	Necesitamos respuestas rápidas. Nuestro desarrollo es lento.	Necesitamos compromisos con clientes que no estén cambiando todo el tiempo.
4. Distribución física	¿Por qué nunca tenemos el producto correcto en existencia?	No podemos darnos el lujo de tener inventarios gigantescos.
5. Calidad	Necesitamos mejor calidad a un costo más bajo.	¿Por qué ofrecer opciones caras y de poca utilidad para el cliente?

Cuadro 12.5 Posibles resultados del conflicto intergrupal en las organizaciones

Resultados potencialmente positivos	Resultados potencialmente negativos
Estimula el interés y la curiosidad	Produce frustración, estrés y hostilidades
Aumenta la cohesión del grupo	Presiones para adaptarse al grupo
Aumenta la motivación del grupo para el trabajo	Dispersión de energía
Llama la atención sobre los problema	Obstrucción de actividades
Evita conflictos más serios	Rechazo a cooperar
Prueba y ajusta diferencias de poder	Percepción distorsionada
	Crecimiento del conflicto

Efectos del conflicto

Todo conflicto puede producir en la organización consecuencias positivas y negativas, constructivas y destructivas. Los siguientes son algunos efectos beneficiosos:

- **Aumento de la cohesión del grupo.** El conflicto estimula sentimientos de identidad dentro del grupo y aumenta su cohesión.
- **Innovación.** El conflicto despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo. Esta energía estimula el interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras. El conflicto casi siempre requiere cambios e innovación para resolverse.
- **Cambio.** El conflicto es una manera de llamar la atención en los problemas y sirve para evitar complicaciones más graves porque actúa como mecanismo de corrección. Casi siempre el conflicto es generador de cambios.
- **Cambios en las relaciones entre grupos en conflicto.** El conflicto puede llevar a los grupos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos.

Algunas consecuencias negativas y destructivas son las siguientes:

- **Frustración.** Cuando los individuos y los grupos consideran que sus esfuerzos son bloqueados generan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión. Esto perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.
- **Pérdida de energía.** Gran parte de la energía que crea el conflicto se dirige y desgasta en él mismo, en lugar de canalizarla a un trabajo productivo, pues ganar el conflicto se vuelve más importante que el propio trabajo.
- **Disminución de la comunicación.** La comunicación entre las partes implicadas en el conflicto se encuentra con barreras, lo que merma gravemente la eficiencia de las actividades de la organización como un todo.
- **Confrontación.** La cooperación es sustituida por comportamientos que perjudican a la organización y que ejercen una influencia negativa en las relaciones entre personas y grupos.

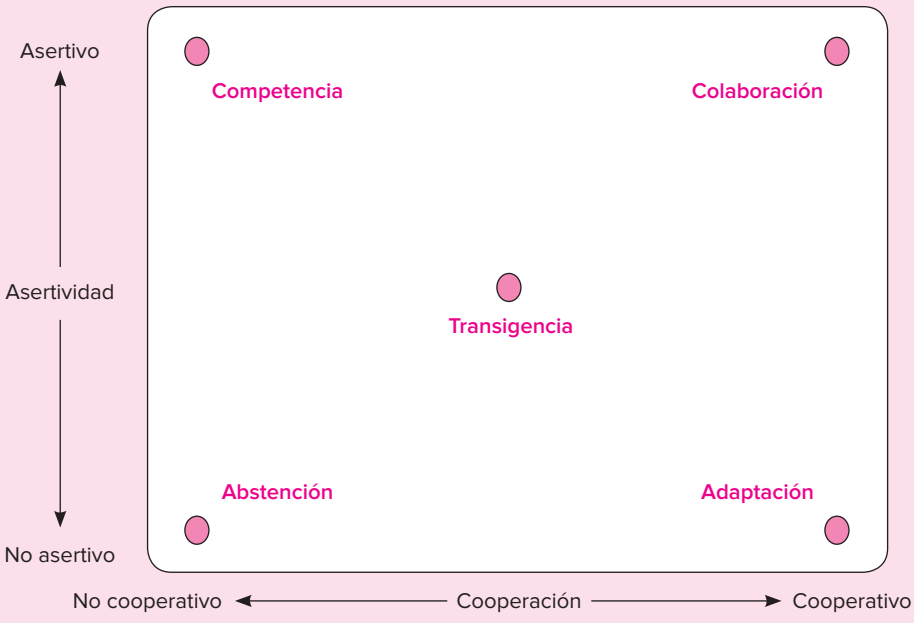
La clave es encontrar la manera de manejar el conflicto de modo que éste aumente sus efectos positivos y constructivos para la organización y reduzca al mínimo posible los negativos y destructivos. Esta tarea generalmente corresponde al gerente. A pesar de que con frecuencia es un actor involucrado hasta el cuello en ciertos conflictos, el gerente siempre debe buscar una solución constructiva. Para ello debe elegir adecuadamente las estrategias de resolución convenientes para cada caso.[45]

Estilos de manejo de conflictos

Los equipos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar los conflictos dentro de una escala que va del deseo de satisfacer los propios intereses hasta el deseo de satisfacer los de la parte contraria. La administración de conflictos implica manejar divergencias. El modelo que muestra la figura 12.7 ilustra cinco estilos para administrar los conflictos por medio de dos dimensiones: la asertividad o búsqueda de satisfacer los propios intereses, y la cooperación o búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte.

Los cinco estilos de administración de conflictos son:[42]

1. **Estilo competitivo.** Refleja asertividad para imponer los intereses propios y se utiliza cuando se requiere una acción decidida para aplicar rápidamente medidas importantes o impopulares, para lo cual la urgencia es indispensable. El objetivo es ganar e imponer.
2. **Estilo abstencionista.** Refleja una postura indiferente y no cooperativa. Es apropiado cuando un asunto es trivial, no existe posibilidad de ganar, se requiere ganar tiempo para obtener más información, o cuando un enfrentamiento puede ser muy costoso. La clave es no exponerse.



• **Figura 12.7** Los cinco estilos de administración de conflictos.[42]

3. **Estilo transigente.** Refleja un poco de asertividad y de cooperación. Es un estilo adecuado cuando los objetivos de las dos partes son igual de importantes, cuando ambas tienen el mismo poder y quieren conciliar diferencias o acordar una solución provisional sin presiones de tiempo. La clave es tener habilidad y astucia.
4. **Estilo acomodaticio.** Refleja un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas saben lo que está mal, cuando un asunto es más importante que otros para ambas partes, cuando se pretende obtener ventajas sociales para utilizar en otras situaciones o cuando mantener la armonía es lo más importante. La clave es sobrellevar la situación.
5. **Estilo colaborador.** Refleja un alto grado de asertividad y cooperación. Permite que ambas partes se beneficien mediante una buena dosis de negociación e intercambio. El estilo colaborador es importante cuando los intereses de ambas partes son importantes, cuando sus puntos de vista se pueden combinar para llegar a una solución más amplia y cuando el compromiso de ambas requiere consenso. La clave es que las dos partes ganen y se comprometan con la solución.

Técnicas para la administración de conflictos

Existen tres enfoques para la administración de conflictos en las organizaciones (cuadro 12.6):[40]

1. **Enfoque estructural.** Se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones antecedentes, a saber: la diferenciación, los recursos limitados y escasos, y la interdependencia. Si fuera posible modificar estos elementos, las percepciones y el conflicto resultante se podrían controlar. Así, el objetivo es modificar una condición que predispone al conflicto.

   El enfoque estructural procura reducir al mínimo las diferencias entre grupos al identificar objetivos que éstos puedan compartir. Si el gerente consigue que los grupos adquieran conciencia de que tienen intereses en común, éstos dejarán de percibir que sus metas son incompatibles. La amenaza externa y el enemigo común son soluciones que se utilizan con frecuencia para encontrar objetivos compartidos. Otro mecanismo estructural es la utilización de sistemas formales de recompensa. La organización crea un objetivo común cuando utiliza un sistema de recompensas para incentivar el desempeño conjunto de dos o más grupos. Cuando el monto de los recursos a repartir no es fijo, un grupo puede obtener más fondos sin provocar que el otro los pierda. Este sistema es más ventajoso para todos los grupos y les facilita cooperar entre sí para lograr un buen desempeño.

   El enfoque estructural también trata de reacomodar a los individuos para reducir las diferencias entre grupos. De esta forma, los grupos en conflicto se integran en una unidad mayor. Por ejemplo, el personal de producción y el de marketing pueden unirse en un equipo responsable de producir y vender determinado producto, y ser recompensados con base en el desempeño global, no en el individual. Además, cuando hay rotación de perso-

Cuadro 12.6 Enfoques para el manejo de conflictos

Enfoques basados en la estructura	Enfoques mixtos	Enfoques basados en el proceso
Buscar objetivos comunes	Establecimiento de normas y reglamentos	Desactivación
Sistemas de recompensas grupales	Grupos y equipos de trabajo	Confrontación directa
Reagrupamiento de personas	Papeles de vinculación	Colaboración
Rotación por varios puestos	Papeles de integración	
Separación		

nal, los participantes amplían su perspectiva y son capaces de ver los objetivos comunes.

Los grupos pueden estar separados física y estructuralmente para reducir la interdependencia y las posibilidades de interferencia. Aun cuando perciban la incompatibilidad de sus objetivos, el escaso grado de interdependencia de sus actividades hace que la interferencia sea algo remoto, lo que reduce la posibilidad de conflicto.

2. **Enfoque en el proceso.** Trata de modificar el proceso para reducir los conflictos mediante una intervención en la fase del conflicto. Este enfoque puede ser aplicado por una de las partes en conflicto, personas externas o un tercero, como un consultor, un gerente o algún directivo de la organización. El enfoque en el proceso utiliza procedimientos de negociación e intercambio para manejar las discrepancias entre las partes en conflicto. Se aplica de tres maneras:[40]
   a. **Desactivar o atenuar el conflicto.** Ocurre cuando una parte reacciona con una actitud cooperativa y no agresiva al comportamiento conflictivo de la otra, lo que alienta conductas menos hostiles o diluye el conflicto. Así como la reacción conflictiva de una parte provoca un comportamiento idéntico de la otra, una reacción cooperativa tiende a producir una respuesta similar. Es como pagar por ver.
   b. **Reunión de confrontación entre las partes.** Ocurre cuando el punto de desactivación ha sido superado y las partes se preparan para una confrontación abierta. La intervención en el proceso puede hacerse con una reunión de confrontación entre las partes en conflicto para exteriorizar emociones, identificar y discutir áreas de conflicto y encontrar soluciones tipo ganar-ganar en lugar de alternativas beligerantes.
   c. **Colaboración.** Se usa una vez que han pasado la etapa de desactivación y la reunión de confrontación. En la colaboración, las partes trabajan juntas para resolver problemas, identificar soluciones de tipo ganar-ganar o soluciones integradoras capaces de conjuntar los objetivos de las dos partes.
3. **Enfoque mixto.** Trata de administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto. La solución incluye intervenciones sobre la situación estructural y sobre la fase de conflicto. Existen dos maneras de aplicar el enfoque mixto:
   a. **Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para resolver diferencias.** Una vez que se determinan los procedimientos y los límites para manejar el conflicto, éste puede ser controlado y ello permite a las partes resolver el problema.
   b. **Crear terceras partes en la organización,** que estén disponibles en cualquier momento para encontrar soluciones tipo ganar-ganar ante los conflictos. Una parte se puede comunicar con la otra por medio de terceros, que son personas formalmente responsables de la comunicación entre los bandos en pugna. Esta labor de vinculación puede ser realizada por personal especializado o por equipos de trabajo intergrupales. Son elementos integradores cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización. A diferencia del asesor de procesos o de un tercero, cuya labor es de carácter transitorio, los integradores son parte permanente de la organización. El gerente puede asumir el papel de integrador cada vez que surja la necesidad de intervenir en condiciones estructurales como la dinámica del conflicto.

La reacción de las partes ante el conflicto y la forma de resolverlo influyen en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos posteriores, así como en la calidad de la comunicación entre los grupos. Un conflicto mal resuelto puede provocar problemas de mayor intensidad y sin causa aparente. Por tal motivo, el conflicto debe ser administrado cuidadosamente, de modo que sus consecuencias positivas sean destacadas y produzca la convergencia y la consonancia necesarias para el desempeño de la organización.

Qué hacen los líderes exitosos

El liderazgo es un factor muy importante para reducir el estrés y la insatisfacción, así como para resolver conflictos. En una extensa investigación, Warren Bennis identificó algunas características que los líderes exitosos tienen en común:[46]

- Poseen una gran imaginación sobre el futuro de la empresa.

- Transforman lo imaginado en realidad, concentrándose en las ideas principales para llegar al éxito.
- Se mantienen profundamente involucrados con los aspectos básicos, y promueven las acciones necesarias para realizar lo que han imaginado.
- Motivan a las personas a usar la imaginación.
- Difunden su visión por todos los niveles y funciones de la organización para llevarla a un punto donde jamás ha estado.
- Adoptan una postura activa y personal ante los objetivos y los perciben como la razón de sus vidas.
- Trabajan con una filosofía opuesta a la de los gerentes y buscan desarrollar nuevos enfoques para encarar problemas desagradables.
- Ven el trabajo como la posibilidad de hacer apasionadamente aquello que les gusta.
- Se preocupan por las ideas y por la forma en que éstas afectan al personal; utilizan la empatía y la intuición para relacionarse con las personas, y se preguntan constantemente: "¿Qué significan esos hechos y decisiones para nuestro equipo?"
- Buscan oportunidades para el cambio y desean cambiar a fondo las relaciones políticas, económicas y humanas, ya que su comportamiento y su sentido de identidad no dependen de títulos ni de tipos de trabajo.
- Crean estructuras organizacionales que con frecuencia parecen turbulentas, intensas y, a veces, desorganizadas y caóticas, pero motivan a las personas y producen resultados superiores a los esperados.

Negociación

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. Las partes pueden ser el comprador y el vendedor, organizaciones entre sí, una organización y personas, los gerentes y los subordinados, o grupos de individuos. Los vendedores negocian con los clientes, las organizaciones con los proveedores, los gerentes con los subordinados y así sucesivamente. La negociación permea las interacciones entre personas, grupos y organizaciones. Los individuos casi siempre están interactuando e intercambiando recursos, que pueden ser conocimientos, experiencia, talento, competencias, valores, etc. Una parte da una cosa a cambio de otra. Eso es tan viejo como el comercio.

Todas las personas viven en un contexto de interacción y negociación. Lo mismo ocurre con las organizaciones. Todo mundo negocia. En sus distintas formas, la negociación es un mecanismo común para resolver diferencias sobre intereses y objetivos, así como para asignar recursos escasos y limitados. El concepto de negociación ha trascendido recientemente el campo de las relaciones industriales y ahora se aplica a las habilidades administrativas del personal que está en el frente de batalla. La negociación es uno de los principales instrumentos de la acción organizacional. El trabajo en equipos obliga a sus miembros a interactuar constantemente con colegas sobre los cuales no se tiene autoridad directa, a fin de alcanzar objetivos comunes. La búsqueda de acuerdos y consenso requiere alguna forma de negociación. Se trata de administrar intereses divergentes y la interdependencia estructural de la organización, de integrar papeles diversificados y discordantes a través de medios que reduzcan esas diferencias y aumenten la convergencia y la coincidencia. La negociación es una manera de unir varias cabezas para buscar objetivos comunes.

Concepto de negociación

La negociación y el intercambio se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes (cuadro 12.7). Gran parte de la comunicación dentro de las organizaciones requiere que las personas sean capaces de negociar. Las partes involucradas deben llegar a algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan directa o indirectamente.

La negociación tiene las siguientes características principales:[47]

- Existen por lo menos dos partes involucradas.
- Las partes involucradas tienen un conflicto de intereses sobre uno o más asuntos.
- Las partes están, por lo menos temporalmente, unidas en torno a un tipo especial de relación voluntaria.
- La relación consiste en discutir la división o el intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de uno o más asuntos entre las partes o sus representados.
- Por lo general, una parte expone demandas o propuestas y la otra las evalúa, y a continuación se hacen concesiones y contrapropuestas. Así, la negociación es una actividad secuencial y no simultánea.

Cuadro 12.7 Algunos conceptos de negociación

Es el proceso de intercambio que generalmente ocurre durante una confrontación entre dos partes y permite que éstas lleguen a una solución.[48]
Es un proceso de toma de decisiones entre partes interdependientes que no comparten preferencias idénticas. Por medio de la negociación, las partes deciden lo que cada una debe dar y recibir en sus relaciones.[49]
Es el proceso mediante el cual dos o más partes intercambian activos y acuerdan una tasa de intercambio. En otras palabras, la negociación se concentra en el acuerdo y los intercambios entre las partes involucradas.[38]

Las personas casi siempre trabajan en situaciones de negociación para encontrar acuerdos y lograr resultados yuxtapuestos aceptables para las partes involucradas. La figura 12.8 ilustra los alcances de la negociación.

Sean A y B dos partes que negocian un tema determinado. Cada una tiene una posición de reserva, que es el mínimo aceptable para cada una. Todo valor de *x* que sea inferior a *a* impedirá el acuerdo. Por cualquier valor de *x* que sea superior al de *a,* la parte A recibirá un excedente. Por supuesto, A desea obtener el mayor excedente posible, mientras tenga una buena relación con B. Por su parte, B tiene su posición de reserva *b,* que es el máximo que pretende conceder. Cualquier valor de *x* mayor que *b* impedirá el acuerdo. Con cualquier valor de *x* que sea menor a *b,* la parte B recibirá un excedente. Si la posición de reserva de B fuera menor que la posición de reserva de A; es decir, si *a* fuera menor que *b,* existiría una zona de acuerdo y el convenio final se determinaría por medio del intercambio. Conocer la posición de reserva de la otra parte es una gran ventaja. Casi siempre las partes involucradas procuran que su posición de reserva parezca más alta (parte A) o más baja (parte B), como si fuesen un comprador y un vendedor que discuten el precio de una mercancía. La claridad con que las partes revelan sus posiciones de reserva depende de varios factores, como personalidades, circunstancias de negociación y expectativas sobre relaciones futuras.[51]

Muchos autores encuentran ciertas similitudes entre las estrategias de negociación y las de administración de conflictos.[52] La negociación puede resolver conflictos y convertirse en una habilidad administrativa y en un indiscutible factor del éxito de la organización.

Enfoques para la negociación

Las personas en general y los gerentes en particular tienden a seguir ciertos procedimientos y a cometer determinados errores que, de ser evitados, pueden hacer que la negociación sea más racional y alcance mejores resultados. Las investigaciones han detectado los siguientes errores comunes en la negociación:[53]

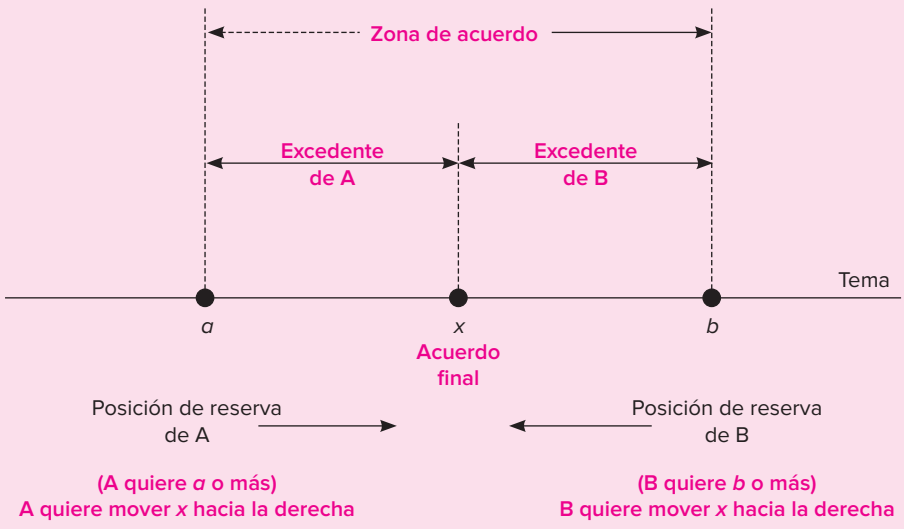
1. La negociación suele verse afectada por la visión general del asunto o por la forma en que se presenta la información.
2. Los negociadores suelen aferrarse, de manera irracional, a un curso de acción que no siempre es la opción más viable.
3. Los negociadores tienden a asumir que deben ganar a expensas de la otra parte y con ello pierden oportunidades para negociar beneficios mutuos.
4. Los juicios de opinión de los negociadores suelen limitarse a información irrelevante o relacionada con la oferta inicial.
5. Los negociadores acostumbran basarse sólo en información fácilmente disponible.
6. Los negociadores tienden a hacer a un lado toda la información disponible que se enfoque en la perspectiva del oponente.
7. Los negociadores tienden a confiar demasiado en que obtendrán beneficios personales.

Al incurrir en esta serie de errores, los negociadores suelen aplicar un enfoque distributivo y uno de intercambio de posiciones. Analicemos cada uno (cuadro 12.8).

Negociación distributiva

Se trata de un enfoque tradicional de negociación. Los negociadores tradicionalmente usan un enfoque distributivo o un enfoque de intercambio de posiciones. Veamos cada uno:

1. **Intercambio distributivo.** Se caracteriza por ser de suma cero; es decir, lo que gana una parte es a costa de la otra parte. Una parte gana en la medida en que la



• **Figura 12.8** La zona de acuerdo en la negociación.[50]

Cuadro 12.8 Estrategias de negociación[55]

Estrategia ganar-ganar	Estrategia ganar-perder
Definir el conflicto como un problema mutuo.	Definir el problema como una situación de ganar-perder.
Buscar resultados conjuntos.	Buscar resultados para el grupo propio.
Alcanzar acuerdos creativos y que satisfagan a ambas partes.	Obligar al otro grupo a someterse.
Comunicar de manera franca, honesta y exacta las necesidades, metas y propuestas del grupo.	Expresar en forma simulada, vaga y engañosa las necesidades, metas y propuestas del grupo.
Evitar amenazas y presiones para minar las defensas de la otra parte.	Utilizar amenazas y presiones para obligar a la sumisión.
Mostrar una posición flexible.	Mostrar un enorme compromiso (rigidez) con la propia posición.

otra pierde. Es una solución de tipo ganar-perder, que vimos en el apartado sobre resolución de conflictos. La negociación consiste en obtener la mayor tajada posible de un pastel fijo. Las estrategias de administración de conflictos, que consisten en lograr un compromiso, obligar, ajustarse y evitar, se relacionan con la táctica de negociación distributiva. Así, las partes llegan a un compromiso cuando ambas sacrifican algo para encontrar un acuerdo común. Las partes que buscan llegar a un compromiso generalmente están más interesadas en encontrar una solución. Cuando se trata de obligar o de ajustarse es necesario que cada parte aporte algo para resolver el conflicto. Cuando las partes evitan la resolución lo hacen porque piensan que los costos son demasiado elevados y es mejor seguir sin una solución.[52]

2. **Intercambio de posiciones.** Se relaciona estrechamente con el intercambio distributivo, pero implica una secuencia de posiciones. En su forma más simple, se presenta cuando se negocia en un mercado abierto y no por un pastel fijo, es decir, una parte le dice a la otra lo que desea, a partir de una situación incierta y sujeta a presiones, y puede producir un acuerdo aceptable.[54]

En las dos estrategias tradicionales, el intercambio distributivo y el de posiciones, puede aplicarse un enfoque suave (*soft*) o uno duro (*hard*). El enfoque suave busca eliminar las aristas y reducir las diferencias porque su objetivo es el acuerdo, confiar en los otros, cambiar de posición fácilmente, hacer ofertas, tratar de evitar el antagonismo de ideas y reducir la presión. En el caso del enfoque duro, el objetivo es ganar, desconfiar de los demás, mantener una posición firme, amenazar, tratar de vencer y presionar.[54] El negociador duro procura dominar y se guía por la intuición. Como las estrategias tradicionales son de tipo ganar-perder, es decir, como el pastel es de un tamaño fijo, la parte que gana debe quedarse con algo de la parte que pierde.

Negociación integradora

Existen dos tipos extremos de negociación: la distributiva, por medio del intercambio distributivo y de posiciones; y la integradora, que se describió en el apartado sobre resolución de conflictos (cuadro 12.9). Se caracteriza por una solución que integra los deseos y aspiraciones de ambas partes. Éstas se ponen de acuerdo para crear varias opciones que puedan generar soluciones de tipo ganar-ganar para ambas. La negociación integradora es diferente de los enfoques tradicionales porque resalta la visión conjunta de las partes a fin de producir beneficios y ventajas para las dos y sin que necesariamente haya un ganador y un perdedor. La negociación integradora se enfoca en buscar sinergias e intereses comunes y requiere habilidades de negociación de ambas partes.

Investigaciones recientes indican que la negociación integradora es más eficaz que los enfoques tradicionales, porque se concentra en las habilidades de los negociadores.

Habilidades para la negociación

Las estrategias contemporáneas aplican un enfoque que amplía la perspectiva del pastel fijo y usa técnicas de resolución

Cuadro 12.9 Negociación distributiva *versus* negociación integradora[56]

Características de la negociación	Negociación distributiva	Negociación integradora
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos que será dividida entre las partes	Cantidad variable de recursos que será dividida entre las partes
Motivaciones básicas	Yo gano, tú pierdes	Yo gano, tú ganas
Intereses básicos	Antagonismo	Convergencia y coherencia
Enfoque en las relaciones	Corto plazo	Largo plazo

de problemas que buscan resultados tipo ganar-ganar.[52] Este enfoque integrador está basado en la colaboración y sustituye las estrategias tradicionales, como las de llegar a un compromiso, obligar, ajustarse o evitar. De ahí la necesidad de que el negociador eficaz requiera ciertas habilidades como:[57]

1. Establecer objetivos bien ordenados.
2. Separar a las personas de los problemas.
3. Enfocarse en los intereses y no en las posiciones.
4. Encontrar alternativas que ofrezcan ganancias mutuas.
5. Utilizar criterios objetivos para la negociación.

El Harvard Negotiation Project desarrolló una alternativa para sustituir la negociación de posiciones y las estrategias duras: la negociación con base en los méritos, fundada en los siguientes elementos:[54]

1. **Personas:** separar a los individuos de los problemas.
2. **Intereses:** enfocarse en los intereses, no en las posiciones.
3. **Opciones:** plantear varias posibilidades antes de tomar una decisión.
4. **Criterios:** el resultado debe basarse en una norma objetiva.

Lo importante no es vencer en la negociación, lo que puede resultar en una parte vencedora y orgullosa, y una parte vencida y humillada, sino crear valor para las dos partes involucradas en las disputas o los intercambios.[58]

Cómo sacar el máximo provecho de la negociación[18]

Algunas sugerencias para buscar la eficacia en la negociación:

- **Empiece a negociar con una posición positiva.** Las concesiones suelen ser retribuidas y conducen a acuerdos. Comience con una pequeña concesión y retribuya las de su oponente.
- **Enfóquese en los problemas y no en las personas.** Concéntrese en los temas de la negociación y no en las características de su oponente. Evite la tendencia a atacarlo; puede estar en desacuerdo con las ideas o la posición de su oponente, pero no con él.
- **No se limite a las ofertas iniciales.** Use la oferta inicial como un punto de partida, no de llegada.
- **Haga énfasis en soluciones tipo ganar-ganar.** La ganancia debe darse a costa de la otra parte, pero con soluciones integradoras. Estructure las opciones en términos de los intereses de su opositor y procure ofrecer soluciones que permitan que su opositor y usted puedan declararse triunfadores.
- **Cree un clima abierto y de confianza.** El negociador habilidoso sabe escuchar, hace más preguntas, enfoca sus argumentos más directamente, es menos defensivo y evita irritar al oponente.

Proceso de negociación

Para que haya integración de los intereses en disputa, el proceso de negociación debe incluir cinco pasos:[59]

1. **Preparación y planeación.** Es la etapa preliminar de la negociación. Implica hacer preguntas como: ¿Cuál es la naturaleza de la negociación? ¿Quién está involucrado? ¿Qué percepciones tiene sobre la negociación? ¿Cuáles son las metas y los resultados que se deben alcanzar? ¿Cuál es la mejor manera de diseñar la estrategia para alcanzarlos?
2. **Definición de reglas básicas.** Es la etapa que sirve para definir con la otra parte las reglas de la negociación. ¿Quién negociará? ¿Dónde se realizará la negociación? ¿Cuáles son las restricciones de tiempo y recursos, entre otros factores? ¿Cuál será el procedimiento si surge un *impasse*? En esta etapa las partes intercambian propuestas o plantean sus exigencias iniciales.
3. **Aclaraciones y justificaciones.** Después del intercambio inicial de propuestas, cada parte explica, amplía, aclara, refuerza y justifica sus exigencias originales. En vez de buscar la confrontación, es mejor informar y orientar a la otra parte sobre las cuestiones más importantes y las exigencias mutuas. Si fuera necesario, se deben presentar datos y documentos.
4. **Intercambio y solución de problemas.** Es la parte esencial del proceso de negociación. Las dos partes tendrán que hacer concesiones hasta llegar a un consenso o a una aceptación recíproca.
5. **Conclusiones y aplicación.** Es la etapa final del proceso. Consiste en formalizar los acuerdos negociados. En muchos casos, esta formalización es un simple apretón de manos.

Guerra o paz[60]

Desde hace décadas todo estudiante sabe que el libro de cabecera de los empresarios japoneses y estadounidenses es *El arte de la guerra,* de Sun Tzu. Escrito hace más de dos mil años, el libro presenta en forma fría y racional las estrategias y tácticas militares de la época. Aplicado al universo organizacional de hoy, la obra se convierte en un valioso instrumento teórico y práctico para masacrar a los competidores. El éxito y la actualidad de esa colección de aforismos de Sun Tzu radican en que el comercio es una guerra. La parte más fuerte triunfa en la batalla. Lo fundamental es luchar para vencer.

Sin embargo, recientemente surgió un libro que pretende ser la antítesis de las ideas de Sun Tzu. Nair, escritor estadounidense de origen indio, advierte que no se trata de retomar la biografía de Gandhi, el líder político y pacifista de India, sino de buscar la esencia de su pensamiento y de las enseñanzas que puedan ser útiles para empresarios, políticos, profesores y líderes comunitarios.

Partiendo del principio de que todo ser humano es un líder, sea para sus gobernados, sus empleados, sus alumnos o sus hijos, Nair elabora un itinerario de tres etapas para alcanzar un alto nivel de liderazgo. En la primera parte, titulada "Una sola pauta de conducta", abomina de un personaje bastante conocido: el individuo que tiene un comportamiento en la vida pública y otro en la privada. Para Gandhi la única pauta de conducta debe basarse en la verdad y en la no violencia, dos valores absolutos. Con esas armas derrotó al poderoso imperio británico y conquistó la independencia de India.

La segunda parte del libro, titulada "Espíritu de servicio", trata sobre las responsabilidades del líder. Gandhi las resume en cinco:

1. Haga énfasis en los valores.
2. Dedíquese a los otros.
3. Comprenda las necesidades de las personas a las que quiere servir.
4. Concilie el poder personal con el bienestar de las personas.
5. Concéntrese en las responsabilidades de su puesto y no en los derechos que se derivan de él.

Por último, en la tercera parte, titulada "Decisiones y acciones basadas en principios morales", el autor llega a la conclusión de que cualquier intento por elevar los estándares del liderazgo pasa necesariamente por la moral y la ética. Cuando se pretende aplicar el ejemplo de Gandhi al universo de las organizaciones, sobre las de fines de lucro, surgen varias dificultades. En realidad, mientras el comercio sea guerra y la guerra un gran negocio, el milenario Sun Tzu seguirá vigente y tendrá cierta ventaja sobre las ideas de Gandhi.

¿Qué piensa usted de esto? ¿El conflicto y la negociación se pueden resolver con armas de guerra?

Negociación colectiva

Es un tipo de negociación utilizado para resolver conflictos entre los trabajadores y la gerencia. La negociación consiste en un proceso de intercambio que, por lo general, ocurre durante reuniones para confrontar sus demandas y permite que las partes busquen sistemáticamente una solución.[48] En la negociación colectiva participa un sindicato y su finalidad es lograr un acuerdo que especifica la responsabilidad de cada una de las partes durante un periodo definido. La negociación colectiva se desarrolla durante una serie de reuniones de confrontación de posiciones entre representantes de la empresa y del sindicato para discutir puntos de interés mutuo que exigen una componenda entre las partes. En estas juntas los representantes intercambian ideas, solicitudes, exigencias y expectativas y tratan de llegar a un acuerdo o a un intercambio que quedará plasmado en un contrato sindical con un periodo determinado de vigencia.

De vuelta al caso de apoyo:

Juguetes Polichinelo

La conclusión de Marcela es que toda la compañía necesita aprender a manejar el estrés, el conflicto y la negociación. Falta entendimiento entre personas y departamentos; faltan transacciones e interacciones que produzcan consenso y compromiso. Marcela quiere derribar las fronteras internas en la organización para aumentar la interacción entre los individuos y reducir los niveles de estrés y de conflicto. ¿Cómo podría diseñar Marcela un proyecto para alcanzar estos objetivos?

En resumen, el estrés, el conflicto y la negociación son resultados naturales de la actividad organizacional. Las diferencias de objetivos, metas y tareas son indispensables para la excelencia de la organización. Esas diferencias provocan estrés y conflictos y obligan a las personas y a los grupos a negociar.

Caso final

Desempeño organizacional

El desempeño organizacional depende de una serie de factores básicos, como la conciliación de conflictos, la negociación y el manejo del estrés. Una investigación descubrió que existen 12 sistemas que permiten mejorar consistentemente el desempeño organizacional:

1. **Visión y estrategia.** Reflejar la estrategia corporativa en los objetivos y en los comportamientos de las personas y los grupos en todos los niveles de la organización.
2. **Planeación y definición de objetivos.** Usar los objetivos para impulsar el desempeño individual, grupal y organizacional.
3. **Asignación de recursos.** Hacer que las decisiones de asignación de recursos de capital sean objetivas y sistemáticas.
4. **Evaluación del desempeño del grupo.** Medir y comparar el desempeño con los objetivos establecidos.
5. **Administración de riesgos.** Aplicar medidas para evaluar y reducir probabilidades de riesgos en la organización.
6. **Reclutamiento.** Buscar los mejores talentos disponibles en el mercado para la organización.
7. **Desarrollo profesional.** Capacitar y entrenar constantemente a los trabajadores para que enfrenten retos y se desarrollen continuamente.
8. **Evaluación del desempeño.** Realizar evaluaciones individuales para mejorar continuamente el desempeño de las personas.
9. **Incentivos y compensación.** Utilizar estímulos financieros para alentar los comportamientos deseados.

10. **Proceso de decisión.** Delegar y descentralizar la autoridad para tomar decisiones en los niveles más bajos de la organización por medio del entrenamiento en la toma de decisiones (*empowerment*).
11. **Comunicación.** Mantener por parte de la gerencia un contacto intensivo con sus asociados para informarles sobre los acontecimientos.
12. **Transferencia de conocimientos.** Organizar y difundir la información necesaria por toda la organización.

Ninguna de las empresas investigadas obtuvo calificaciones altas en los 12 sistemas habilitadores. Una empresa puede acentuar la comunicación, otra la planeación, alguna más los incentivos y las recompensas. No obstante, al administrar todos estos sistemas en conjunto se puede mejorar significativamente el desempeño de cada uno. Los sistemas habilitadores escogidos por la empresa deben reflejar su visión, su estrategia y sus desafíos.

Las decisiones de las empresas investigadas no mostraron pauta alguna. Tampoco se encontró una clara correlación entre el énfasis en un sistema particular y el desempeño corporativo. Sin embargo, se observó que las empresas de alto rendimiento trabajan de manera disciplinada y en todos los niveles tienen líderes cuya conducta es consistente con el rumbo escogido. Esto indica que el liderazgo es un proceso organizacional racional y analítico, y no sólo un rasgo natural de la personalidad gracias al cual algunos afortunados alcanzan el éxito. Por el contrario, se comprobó que las compañías de bajo rendimiento suelen caracterizarse por tener sistemas inconsistentes de refuerzo, por no dar seguimiento adecuado a la implantación de políticas, por no tener iniciativas de cambio y por favorecer las conductas arbitrarias. En ellas existe un fuerte estrés, los conflictos no se resuelven adecuadamente y se fracasa con frecuencia. Redacte una relación escrita sobre el asunto mostrando aspectos positivos y negativos de los 12 sistemas habilitadores.

Resumen

El estrés causa problemas a las personas y a las organizaciones. El estrés tiene tres componentes: desafío percibido, valor importante e incertidumbre sobre la resolución. Es básico que exista incertidumbre y que el resultado sea importante. Sin embargo, el estrés no es sólo ansiedad, tensión nerviosa o algo malo y peligroso que deba evitarse. La dinámica del estrés, según la teoría del síndrome de adaptación general, presenta tres fases: alarma, resistencia y agotamiento. Las causas del estrés pueden ser extraorganizacionales, organizacionales, grupales e individuales. Las consecuencias del estrés son: altos costos de asistencia médica, absentismo, rotación de personal, bajos niveles de desempeño y compromiso con la organización y violencia en el lugar de trabajo. Para reducir el estrés las organizaciones utilizan el enriquecimiento de las tareas, la rotación de puestos, el análisis de puestos, la capacitación, el diálogo sobre el trabajo y la participación en las decisiones, además de la asesoría a los trabajadores y los administradores, la meditación y la biorrealimentación (*biofeedback*). La asesoría para mejorar la salud mental de las personas puede ser directiva, no directiva o mixta.

El conflicto es otro foco de tensión en las organizaciones. Existen tres tipos de conflicto de acuerdo con su nivel de gravedad: percibido, experimentado y manifiesto. Existen tres condiciones antecedentes del conflicto: diferenciación, recursos compartidos y limitados e interdependencia de actividades. El proceso de conflicto se desarrolla en tres fases: espera, tensión y resolución. Se puede llegar a la resolución por medio de la fuga o la elusión, el *impasse*, las soluciones tipo ganar-perder, la conciliación (que puede ser ganar-ganar o perder-perder) y la integración. Los grados de alcance del conflicto son: organizacional, intergrupal, interpersonal e individual. El conflicto provoca efectos positivos y constructivos y también negativos y destructivos. Los estilos de administración del conflicto son: competencia, elusión, compromiso, ajuste y colaboración. Las técnicas para la administración de conflictos se pueden enfocar en la estructura, en el procedimiento o ser mixtas.

La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes intercambian valores. Los enfoques de la negociación pueden ser tradicionales (negociación distributiva por medio del intercambio distributivo e intercambio de posiciones) o modernas (negociación integradora, basada en habilidades de negociación). El proceso de negociación implica preparación y planeación, definición de reglas básicas, aclaraciones y justificaciones, intercambio y solución de problemas, y conclusión y aplicación.

Preguntas

1. ¿Qué es el estrés?
2. ¿Cuáles son las consecuencias del estrés para los individuos y las organizaciones?
3. ¿Cuáles son los principales componentes del estrés?
4. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que el estrés potencial se convierta en estrés real?
5. Explique la dinámica del estrés.
6. Explique la teoría del síndrome de adaptación general.
7. Explique los factores extraorganizacionales y organizacionales que producen estrés.
8. Explique los factores grupales e individuales que producen estrés.
9. Explique las consecuencias del estrés.
10. Comente los principales medios para reducir el estrés en una organización.
11. ¿Qué es un conflicto?
12. ¿Cuáles son las condiciones antecedentes de un conflicto? Explíquelas.
13. ¿Cuáles son los efectos positivos y constructivos de un conflicto?

14. ¿Cuáles son los efectos negativos y destructivos de un conflicto?
15. Explique los grados de alcance del conflicto.
16. Defina el conflicto organizacional.
17. Defina el conflicto intergrupal.
18. Defina el conflicto interpersonal.
19. Defina el conflicto personal.
20. Explique el proceso del conflicto.
21. Explique el enfoque en la estructura para la resolución de conflictos.
22. Explique el enfoque en el proceso para la resolución de conflictos.
23. Explique el enfoque mixto para la resolución de conflictos.
24. Defina la negociación.
25. Explique el enfoque tradicional de negociación.
26. Defina la negociación distributiva.
27. Defina el intercambio de posiciones.
28. Defina la negociación integradora.
29. ¿Cuáles son las habilidades de negociación que requiere un gerente eficaz?
30. Explique el proceso de negociación.
31. Defina la negociación colectiva.

Referencias bibliográficas

1. R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 25, n. 2, abril de 1980, p. 189.
2. W. Weiten, *Introdução à Psicología. Temas e Variações,* Pioneira Thomson, São Paulo, 2002, p. 379.
3. J. E. Mcgrath, *Stress in organizations*. En Marvin D. Dunnette (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, 1977, pp. 1310-1367.
4. R. S. DeFrank y John M. Ivancevich, "Stress on the Job: An Executive Update", *Academy of Management Executive*, v. 12, n. 3, agosto de 1998, pp. 55-66.
5. T. A. Beher y J. E. Newman, "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review", *Personnel Psychology*, v. 31, n. 4, invierno de 1978, pp. 665-699.
6. John M. Ivancevich, *Human resource management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, p. 640.
7. A. Dubrin, *Human relations: a job oriented approach*, Reston: Reston, 1978, pp. 66-67.
8. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*, Saraiva, São Paulo, 2000, pp. 122-127.
9. J. R. Edwards, "An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress", *Academy of Management Journal,* v. 39, n. 2, 1996, pp. 292-339.
10. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin, Nueva York, 2002, pp. 395-404.
11. Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Nueva York, 1981, p. 439.
12. d. Foley, "How to avoid the perfect day for a heart attack", *Prevention*, septiembre de 1985, pp. 54-58.
13. D. H. Funkenstein, "The physiology of fear and anger", *Scientific American*, v. 192, n. 5, 1955, pp. 74-80.
14. R. Winslow, "Study uncovers new evidence linking strain on the job and high blood presure", *The Wall Street Journal*, 11 de abril de 1990, p. B.18.
15. H. J. Freudenberger, "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, v. 30, n. 1, invierno de 1974, pp. 159-164.
16. Hans Selye, *The stress of life*, McGraw-Hill, Nueva York, 1956.
17. G. Hans Selye Gabriel: The discovery of stress. Brain connection, 5 de abril de 2013. Disponible en: http://brain-connection positscience.com/hans-selye-the-discovery of stress/.
18. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional,* Prentice Hall, 2002, p. 551.
19. Saúde Einstein, Entenda a síndrome de burnout. Hospital israelita Albert Einstein, Veja, 8 de mayo de 2013, p. 43.
20. M. Friedman y R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart,* Knopf, Nueva York, 1974.
21. M. Scavone, "Eu Faço Tudo", *Claudia*, agosto de 2004, pp. 157-159.
22. D. W. Belcher y T. J. Atchison, *Compensation Administration,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987, p. 57.
23. B. Jones, "Absenteeism on the Rise for the Fourth Straight Year", *Personnel Journal*, v. 74, n. 12, diciembre de 1995, p. 21.
24. T. W. Lee, T. R. Mitchell, L. Wise y S. Fireman, "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 1, 1996, pp. 5-36.
25. W. R. Wilhelm, "Helping Workers to Self-Manage Their Careers", *Personnel Administration*, v. 28, 1983, pp. 83-89.
26. D. A. Harrison, M. Virick y S. Williams, "Working Without a Net: Time, Performance, and Turnover Under Maximally Contingent Rewards", *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, agosto de 1996, pp. 331-345.
27. A. M. O'Leary, R. W. Griffen y D. J. Glew, "Organization Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, 1996, pp. 225-253.
28. John M. Ivancevich y M. T. Matteson, *Stress and Work*, Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1980, p. 92.
29. L. E. Tetrick y J. M. LaRocco, "Understanding Prediction and Control as Moderators of the Relationship Between Perceived Stress, Satisfaction, and Psychological Well-Being", *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 4, 1987, pp. 538-548.
30. L. E. Parker, "When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent, and Exit", *Journal of Applied Psychology*, n. 78, 1993, pp. 949-959.
31. D. Farrell, "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 4, 1983, pp. 596-607.
32. D. G. Spencer, "Employee Voice and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, v. 29, n. 3, 1986, pp. 488-502.
33. Ian I. Mitroff y Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crises Management*, AMACON Book Div., Nueva York, 2000.
34. C. M. Christensen, *The Innovator Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1998.

35. M. Scavone, "A Arte de Delegar", *Claudia*, agosto de 2004, p. 158.
36. Mental Health Association. Disponible en: www. mentalhealth.asn.au.
37. R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior*, Goodyear, Santa Mónica, Cal., 1980, pp. 171-172.
38. Idalberto Chiavenato, *Gerenciando com as Pessoas: Trasnformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2005.
39. S. Schmidt y T. Kochan, "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, septiembre de 1972, p. 363.
40. David A. Nadler, J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III, *Comportamento organizacional*, Campus, Rio de Janeiro, 1983, p. 207.
41. O. J. Harris, Junior., *Managing People at Work: Concepts and Cases in Interpersonal Behavior*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1976, p. 364.
42. K. Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, Ill., 1976.
43. L. David Brown, "Managing Conflict among Groups", en David A. Kolb, Irwin M. Rubin y James McIntyre (eds.), *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979, pp. 377-389.
44. B. S. Shapiro, "Can marketing and manufacturing coexist?" *Harvard Bussines Review*, n. 55, septiembre-octubre de 1977.
45. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *Resolving Conflict at Work*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.
46. Warren G. Bennis, *Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*, Harbra, São Paulo, 1988.
47. J. Rubin y B. R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation,* Academic Press, Nueva York, 1975, p. 18.
48. R. Daft, *Organizações: Teoría e Projetos*, Thomson Pioneira, São Paulo, 2002, p. 429.
49. M. A. Neale y M. H. Bazerman, "Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame", *Academy of Management Executive*, v. 6, n. 3, agosto de 1992, p. 42.
50. H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1982.
51. P. Kotler, *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, Atlas, São Paulo, 1966, p. 607.
52. D. A. Whetten y Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, Harper Collins, Nueva York, 1991, p. 402.
53. D. B. Basler y R. N. Stern, "Resistance and Cooperation: A Response to Conflict Over Job Performance", *Human Relations*, v. 52, n. 8, 1999, p. 1029.
54. R. Fisher y W. Ury, *Getting to Yes*, Penguin Books, Nueva York, 1983, p. 4.
55. D. W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, Prentice-Hall Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1975, pp. 182-183.
56. R. J. Lewicki y J. A. Litterer, *Negotiation*, Irwin, Homewood, Ill., 1985, p. 280.
57. G. B. Northcraft, M. A. Neale, *Organizational behavior*, Dryden Press, 1990, pp. 247-248.
58. R. H. Mnookin, Scott R. Peppet y Andre S. Tulumello, *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*, Belknap Press, Nueva York, 2000.
59. R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation", *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, v. 6, n. 2, 1981, pp. 39-40.
60. K. Nair, *A Arte da Paz-Lições de Mahatma Gandhi para sua Empresa*, Campus, Río de Janeiro, 2001.

PARTE IV

La dinámica de la organización macroperspectiva del CO

Las organizaciones son la palanca que mueve el desarrollo económico y social de la sociedad y de las naciones. Son las que producen bienes, servicios, información, conocimiento, entretenimiento y todo lo que necesitamos para vivir. Son las que impulsan la innovación y el progreso. El grado de desarrollo de una sociedad o nación depende fundamentalmente de la calidad y la superioridad de sus organizaciones. Además de la importancia para la sociedad y para las naciones, no debemos olvidar la importancia de las organizaciones para las personas. En ellas pasamos la mayor parte de nuestras vidas. Dependemos de ellas para vivir y para mejorar nuestras vidas.

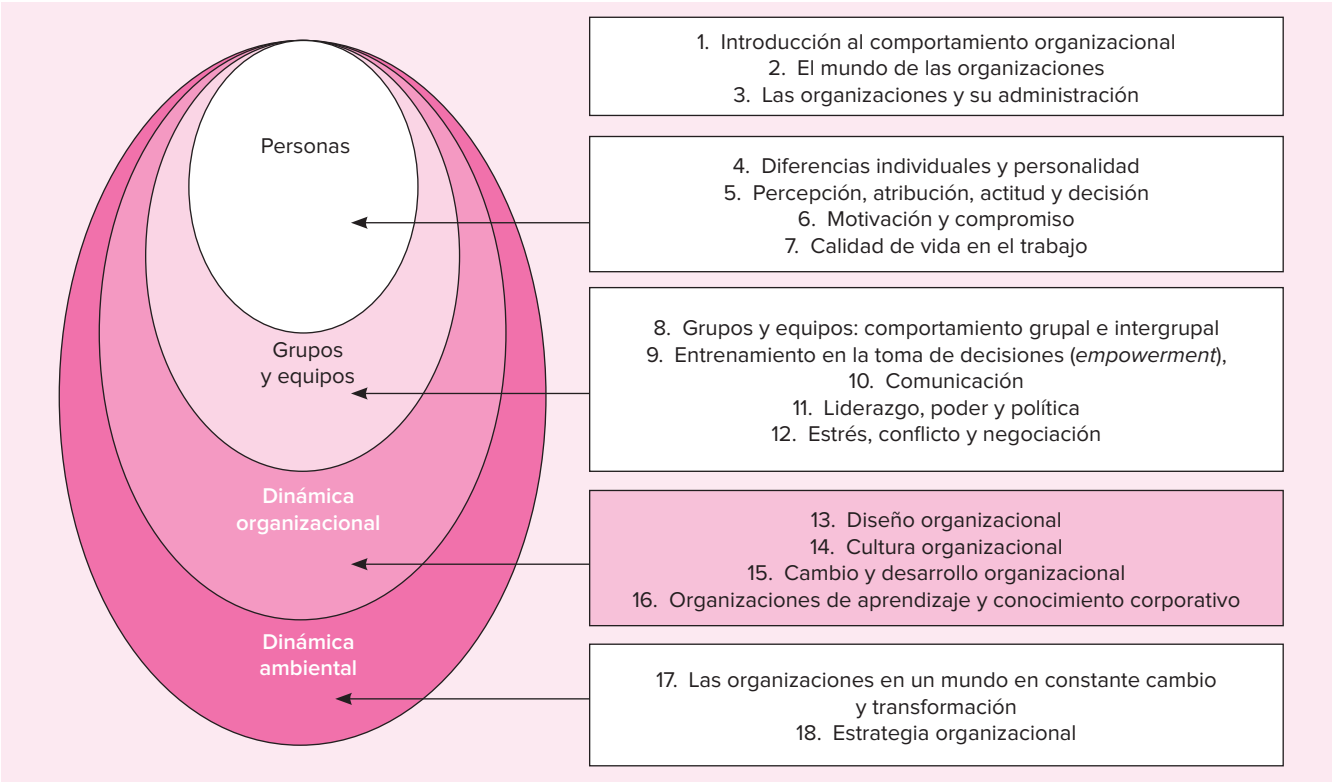
Esta parte está dedicada enteramente al estudio de la dinámica organizacional, o sea, el modo de organizar a las organizaciones y de ponerlas en marcha. Con esa actividad dinámica, las organizaciones dirigen a las personas, los grupos y los equipos hacia los objetivos operacionales, tácticos y estratégicos con el propósito de satisfacer los requisitos de sus grupos de interés (*stakeholders*) y de proporcionar resultados a todos ellos.

El comportamiento organizacional se ocupa de estudiar la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Su enfoque se dirige a comprender cómo funciona la organización y cómo se comporta. Dado que las organizaciones son profundamente diferentes entre sí, el comportamiento organizacional se encarga de definir las bases y las características principales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por su diseño estructural, o sea, cada organización tiene una estructura organizacional que sirve de plataforma básica para su funcionamiento. Además, cada organización tiene su propia cultura organizacional, o sea un conjunto de creencias, valores y comportamientos que le imprimen la dinámica necesaria para su funcionamiento. Un paso fundamental para entender el comportamiento de una organización es conocer su ambiente externo. Además de conocer el contexto ambiental, también es necesario conocer el contexto organizacional: el diseño organizacional y la cultura organizacional. Así, el contexto ambiental y el contexto organizacional son los pasos preliminares para comprender el comportamiento de una organización.

Esta parta del libro incluye los capítulos siguientes:

13. Diseño organizacional
14. Cultura organizacional
15. Cambio y desarrollo organizacional
16. Conocimiento corporativo y organizaciones de aprendizaje

El comportamiento organizacional se presenta en el interior de las organizaciones en función de su diseño, su cultura, el impulso para el cambio y el modo en que el conocimiento corporativo genera y amplía resultados cada vez mejores e innovadores. Todos esos aspectos proporcionan una dinámica increíble que, al mismo tiempo, compone y modifica la vida de las personas, de la sociedad y de las naciones.


Personas
Grupos
y equipos
Dinámica
organizacional
Dinámica
ambiental
1. Introducción al comportamiento organizacional
2. El mundo de las organizaciones
3. Las organizaciones y su administración
4. Diferencias individuales y personalidad
5. Percepción, atribución, actitud y decisión
6. Motivación y compromiso
7. Calidad de vida en el trabajo
8. Grupos y equipos: comportamiento grupal e intergrupal
9. Entrenamiento en la toma de decisiones (*empowerment*),
10. Comunicación
11. Liderazgo, poder y política
12. Estrés, conflicto y negociación
13. Diseño organizacional
14. Cultura organizacional
15. Cambio y desarrollo organizacional
16. Organizaciones de aprendizaje y conocimiento corporativo
17. Las organizaciones en un mundo en constante cambio
y transformación
18. Estrategia organizacional

• **Figura P4.1** Estructura del libro, destacando la parte 4.

CAPÍTULO 13

Diseño organizacional

Objetivos de aprendizaje

- Presentar el concepto de diseño organizacional y su importancia en el éxito de la organización.
- Describir los componentes básicos del diseño organizacional.
- Explicar el desarrollo del ciclo de vida de las organizaciones y su influencia en el diseño organizacional.
- Explicar la influencia de la diferenciación y la integración en el diseño organizacional.
- Exponer cuál es el propósito de la organización.
- Definir los conceptos de misión, visión y objetivos de la organización.
- Enumerar las dimensiones básicas del diseño organizacional.
- Examinar los distintos tipos de departamentalización y de estructura organizacional y sus principales características.

Caso de apoyo:

La reorganización de DataCentrum

Paulo Saravia es un consultor organizacional muy experimentado. Hace poco la dirección de DataCentrum le solicitó asesoría para cambiar la estructura de la organización. La idea era modificar el diseño organizacional para que la empresa pudiera ser más competitiva en un mercado extremadamente dinámico. Lo primero que hizo Paulo fue reunir información sobre los problemas de la empresa relacionados con su estructura, su estrategia, las tecnologías utilizadas, los recursos disponibles, productos y servicios ofrecidos, los mercados cubiertos, los competidores, etc. Paulo quería tener un panorama global de DataCentrum, de sus dificultades y oportunidades. ¿Usted qué haría en lugar de Paulo?

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es la forma en que las actividades de la organización han sido divididas, organizadas y coordinadas. Constituye la arquitectura o el formato organizacional. El diseño de la organización refleja esa estructura organizacional, o sea, la configuración de los elementos componentes de la organización. El diseño del formato organizacional es el modo en que la organización moldea sus componentes para realizar la tarea organizacional y alcanzar los objetivos organizacionales. En la práctica, cada organización tiene su diseño organizacional, su manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño organizacional constituye la infraestructura que sostiene a los órganos y los equipos y mantiene acceso a las interrelaciones e interacciones entre ellas.

Concepto de diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que al-

cance sus objetivos y estrategias (cuadro 13.1). La estructura organizacional representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

Integrantes básicos del diseño organizacional

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:[6]

1. **Factores ambientales:** la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. **Dimensiones anatómicas de la organización:** tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. **Aspectos de las operaciones:** autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. **Consecuencias conductuales:** desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla.[7]

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender simultáneamente tres aspectos importantes:[8]

1. **La estructura básica,** que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea que debe ser ejecutada y proporcionar mecanismos para su integración, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
2. **Los mecanismos de operación** indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
3. **Los mecanismos de decisión** permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

Tamaño y ciclo de vida

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores y por los recursos de la organización. El tamaño depende de la evolución de la organización. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra las diferentes etapas de su crecimiento. A

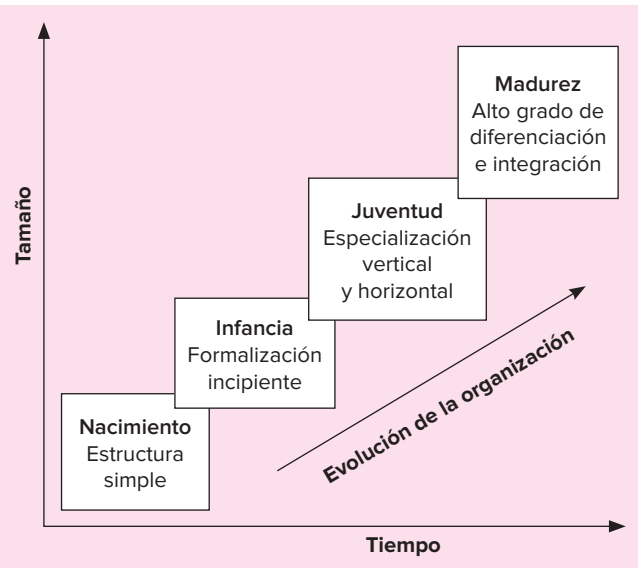
Cuadro 13.1 Conceptos de diseño organizacional

Es la definición de la estructura organizacional más adecuada en el entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de la organización. Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales. El principal propósito del diseño es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización. La estructura organizacional debe ser diseñada de modo que permita adecuar las múltiples circunstancias que implica una organización.[1]
Es el proceso de diagnosticar la situación de una organización y seleccionar e implantar la estructura más adecuada.[2]
Es ordenar las características estructurales de una organización para que ésta alcance o aumente su eficiencia y eficacia.[3]
Es el arreglo entre organizaciones y grupos de personas para alcanzar un propósito, mediante una división de trabajo integrada por procesos continuos de decisión basados en el conocimiento.[4]
Es la planeación y asignación de actividades y personal en una organización.[5]

pesar de las variaciones evidentes, a medida que las organizaciones crecen siguen una pauta de evolución similar a la que se presenta en la figura 13.1.

Las principales etapas del ciclo de vida de las organizaciones son las siguientes:[9]

1. **Nacimiento.** Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple.
2. **Infancia.** La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal.
3. **Juventud.** La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio.
4. **Madurez.** La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura mecanicista. Si no se encuentran medios adecuados, la tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive. Una forma de evitarlo es combatir el gigantismo mediante una reducción del tamaño de la organización y del número de empleados (*downsizing*). Esta alternativa se aplica cuando la alta gerencia afronta el desafío de reducir costos y aumentar la productividad rápidamente.[10] Otra opción es encarar las desventajas del tamaño mediante la formación de pequeñas unidades que operen con suficiente autonomía dentro del esquema global de la organización. Las estructuras simultáneas, que combinan el diseño mecanicista y el orgánico, se utilizan para satisfacer las necesidades opuestas de eficiencia (mantener el *status quo*) e innovación continua (cambio).[11] Este método de apretar y soltar (*stop–and–go*) mantiene la estructura convencional y fomenta la creación de equipos multifuncionales en todas las áreas. Otra forma de crear ejes creativos es aprovechar el espíritu emprendedor de las personas y subunidades de la organización.[12]



• **Figura 13.1** Las etapas del ciclo de vida de las organizaciones.[1]

Diferenciación e integración

El diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración (figura 13.2).[13] Veamos.

Diferenciación

La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial:

1. **La diferenciación horizontal** entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras bajas y horizontalizadas.
2. **La diferenciación vertical** se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras altas y verticalizadas.
3. **La diferenciación espacial** se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.

Integración

Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. **La integración vertical** se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.
2. **La integración horizontal** se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárqui-

• **Figura 13.2** Diferenciación e integración.

co, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une. Cuanto mayor es la diferenciación, mayor es la necesidad de integración y viceversa.

De vuelta al caso de apoyo:

La reorganización de DataCentrum

Luego de reunir todos los datos para iniciar su trabajo en DataCentrum, el consultor organizacional Paulo Saravia analizó el diseño organizacional de la empresa, especialmente en los aspectos de diferenciación e integración. ¿Cómo podría ayudar usted a Saravia con su análisis?

¿Cuál es el propósito de la organización?

El primer paso es definir el propósito de la organización. Tres preguntas son esenciales:

1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Quién es su cliente?
3. ¿Qué valor ofrece la organización al cliente?

La tendencia natural es que la respuesta se restrinja al producto o servicio de la organización. Éste es un enfoque miope que sólo se fija en lo inmediato. El fundador de Avon subraya que en su fábrica produce cosméticos, pero en las tiendas vende esperanza. Las organizaciones están ampliando su concepto de negocio con un enfoque estratégico. El cuadro 13.2 nos da una idea de ello.

El diseño de la organización debe ser compatible con su negocio. Toda empresa, por pequeña que sea, tiene una estructura de relaciones internas y externas.

Misión de la organización

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito. En el fondo, el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La misión, la visión y los objetivos determinan el diseño de la organización.

La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. La misión es la razón de ser de cada organi-

Cuadro 13.2 Un nuevo enfoque del negocio de la organización[14]

Empresa	Enfoque miope (producto o servicio)	Enfoque estratégico (beneficio para el cliente)
Estudios de Hollywood	Películas	Entretenimiento y cultura
Revlon y Avon	Cosméticos	Belleza
Xerox	Copiadoras	Automatización de oficinas
Honda	Motos/automóviles	Soluciones de transporte
Monsanto	Química	Bienestar
Mercedes Benz	Vehículos	Soluciones de transporte
Kopenhagen	Chocolates	Regalos
Citibank	Servicios financieros	Soluciones financieras
Abril	Libros y revistas	Información, cultura y entretenimiento
Petrobras	Petróleo y combustibles	Energía

zación. Cada una tiene su misión propia. Es el papel de la organización en la sociedad. Definir la misión exige consenso entre los grupos de interés. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso.

Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla. Definir la misión permite esclarecer:[1]

1. Cuál es el propósito fundamental del negocio.
2. Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.
4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.
5. Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar.
6. Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimientan el negocio.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sostienen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno.

Toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios. En 1914, IBM fabricaba relojes de control de entrada y lectores de tarjetas perforadas. Desde entonces ha mantenido firmemente un credo y principios, aun cuando la misión haya cambiado. Hoy día la misión de IBM es ofrecer soluciones creativas e inteligentes de información que aporten valor a sus clientes. Los productos y servicios de la empresa, como computadoras, minicomputadoras, microcomputadoras, entre otros, constituyen los medios, es decir, los puentes para que eso ocurra. David Packard, uno de los fundadores de HP, decía: "La verdadera razón de nuestra existencia es proveer algo especial al cliente, no necesariamente productos o servicios". Philips ha adoptado el lema: hagamos las cosas mejor (*let's make things better*) para ofrecer ese extra. Xerox se convirtió en *The document company* para respaldar su marca. Esto explica por qué Theodore Levitt dice: "Lo primero para cualquier negocio es mantenerse en el negocio". Hoy día la innovación es imprescindible. Con el tiempo, 3M se ha convertido en una empresa innovadora que lanza un nuevo producto al mercado cada tres días, y cada uno surge de la percepción de una necesidad. Los productos y servicios son medios, no fines. La misión es lo que da identidad a la organización.[1]

La misión de Xerox[15]

- Xerox (*The document company*) conservará su liderazgo en el mercado del procesamiento de documentos ofreciendo soluciones, servicios y productos que aumenten la productividad de los negocios de sus clientes.
- Juntos construiremos la empresa más creativa, innovadora y competitiva del mercado brasileño.
- Xerox es una compañía de calidad. Para Xerox, la calidad es la base del negocio. Calidad significa proveer a

nuestros clientes internos y externos productos y servicios innovadores que satisfagan enteramente sus necesidades. Mejorar la calidad es tarea de todos los empleados de Xerox.

Los directivos de la organización deben cultivar la misión con cariño y difundirla ampliamente para que todos adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a alcanzarla. Este carácter misionero transforma a todas las organizaciones –incluidas las que ofrecen bienes, como IBM– en verdaderas prestadoras de servicios al cliente. Cultivar la misión hace que todos los miembros de la organización no sólo traten de servir al cliente, sino, sobre todo, de superar sus expectativas y dejarlo encantado. En el fondo, todos los miembros de la organización trabajan juntos para cumplir la misión (cuadro 13.3).

Visión de la organización

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. Las organizaciones suelen usar el término "visión" para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad.

De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo. La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Como decía Joel Arthur Barker: "La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo".

Organizaciones visionarias[16]

Collins y Porras publicaron un estudio sobre las 18 organizaciones más destacadas en sus respectivas áreas de negocios. Utilizaron una metodología comparativa para saber por qué algunas son superiores. Esas empresas excelentes son calificadas de organizaciones visionarias porque no dependen de ciertos aspectos como la estrategia, las tácticas, los programas o los mecanismos para preservar lo esencial y estimular su progreso. Lo que las diferencia es que todos sus elementos están integrados en un todo que funciona muy bien. La investigación se basó en el análisis de las siguientes categorías:

Cuadro 13.3 Ejemplos de definiciones de la misión[14]

Editora Abril: Abril está empeñada en contribuir a la difusión del conocimiento, la cultura y el entretenimiento, al avance de la educación, a mejorar la calidad de vida, al desarrollo de la libre empresa y al fortalecimiento de las instituciones democráticas del país.
General Motors: Ofrecer productos y servicios de tal calidad que nuestros clientes sientan que han recibido más de lo que pagaron; que nuestros empleados y asociados de negocios se beneficien de nuestro éxito y que nuestros accionistas reciban un mayor rendimiento sobre su inversión.
Citibank: Ofrecer cualquier servicio financiero en cualquier país donde sea posible hacerlo de forma legal y rentable.
Petrofértil-Petrobras Fertilizantes S.A.: Abastecer, en forma económica y rentable, el mercado nacional de insumos para las actividades agropecuarias, especialmente fertilizantes y materias primas.
Fundación Roberto Marinho: Contribuir al desarrollo social por medio de acciones educativas, culturales y de apoyo a las actividades comunitarias, mediante la creación de modelos o programas permanentes.
Red Globo de Televisión: Contribuir al progreso cultural, político, económico y social del pueblo brasileño, por medio de la educación, la información y el entretenimiento.
Instituto Juran: Nuestra misión es proveer a nuestros clientes conceptos y métodos que les sirvan de guía para alcanzar la condición de líderes en calidad. Nuestro objetivo es ser reconocidos en el mundo como la principal fuente de educación, capacitación y consultoría en administración de calidad.
McDonald's: Servir alimentos de calidad con rapidez y simpatía, en un ambiente limpio y agradable.
Usiminas-Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais: La exploración industrial, el comercio y la importación y exportación de productos siderúrgicos y sus materias primas, la realización de investigaciones y la preparación de proyectos, la minería y el transporte, la construcción con estructuras metálicas y la prestación de servicios de cualquier naturaleza.
Sistema Señal: Prestar a la industria, al gobierno, a las instituciones educativas y a otros sectores servicios de capacitación de personal de diferentes niveles, asistencia técnica y tecnológica, aseguramiento y certificación de calidad, administración y difusión de tecnologías e información, para contribuir al fortalecimiento de la industria y al desarrollo socioeconómico del país.

- **Estructura de la organización:** diseño, políticas y procedimientos, sistemas de información, incentivos y recompensas, y estrategia de negocios.
- **Factores sociales:** cultura de la organización, ambiente, normas y rituales, historias y mitología, y estilo de administración.
- **Ambiente físico:** uso de espacios físicos, distribución de despachos y fábricas, instalaciones de producción y ubicación geográfica.
- **Tecnología:** uso de la informática y otras tecnologías, procesos organizacionales, equipos modernos y nuevas formas de trabajo.
- **Liderazgo:** creadores de la organización, generaciones posteriores de líderes, el tipo de liderazgo ejercido y los procesos de selección.
- **Productos y servicios:** la forma de los primeros productos y servicios, cómo surgieron las ideas para desarrollarlos, los éxitos, solución de problemas y el grado de innovación.
- **Visión:** cómo y en qué momento surgieron los valores esenciales, la misión y los objetivos visionarios, cuál es su papel, cómo se fortalecieron o debilitaron.
- **Análisis financiero:** balance contable, crecimiento de ventas, flujo de caja, capital emitido, índice de liquidez, dividendos y otros indicadores económicos.
- **Mercados:** entorno externo, cambios en el mercado, acontecimientos nacionales e internacionales que afecten a la organización, reglamentos, leyes y competidores.

Las organizaciones visionarias son aquellas que obtienen las puntuaciones más altas en estas categorías. Algunos aspectos relevantes de la investigación merecen ser mencionados:

- **Continuidad del liderazgo:** las organizaciones visionarias tuvieron buenos líderes en los primeros años de su evolución. Al parecer, el liderazgo no es lo que distingue a las mejores organizaciones de aquellas que sólo son buenas. Lo importante es la continuidad del liderazgo a lo largo del tiempo, la elección de dirigentes oriundos del país, un sólido desarrollo y preparación y una sucesión debidamente planeada.
- **Ideología:** las organizaciones visionarias definen claramente su propósito desde el principio con una ideología o credo que guía las decisiones políticas. Además, siempre existe coincidencia entre la ideología y la acción. Las decisiones estratégicas sobre el mercado, el producto, las inversiones, el diseño de la organización, la estructura, las políticas y los sistemas de incentivos son consistentes con la misión.
- **Objetivos audaces:** las organizaciones visionarias establecen objetivos osados y difíciles de alcanzar para estimular el progreso en un patrón histórico repetitivo.
- **Devoción:** las organizaciones visionarias intentan crear un profundo sentimiento de lealtad y dedicación en sus empleados, e influyen en su comportamiento para que sea congruente con la ideología de la organización. El adoctrinamiento incluye programas de contenido ideológico, uso de una jerga propia, la historia de la empresa y la creación de un sentimiento de exclusividad.
- **Evolución intencional:** las organizaciones visionarias crecen mediante una especie de selección natural si sus operaciones se realizan con amplia autonomía (los trabajadores entienden cómo asumir sus responsabilidades en estructuras descentralizadas y en actividades donde tienen total libertad de operación). Este ambiente estimula las nuevas ideas, la experimentación, el sentido de oportunidad, la ausencia de sanciones por los errores, las recompensas por las innovaciones, la búsqueda de nuevos espacios, la iniciativa individual y los incentivos para nuevas oportunidades.
- **Automejora:** las organizaciones visionarias son congruentes cuando se trata de reinvertir las ganancias para el crecimiento a largo plazo, invertir en la selección, capacitación y desarrollo de las personas, adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo, y aplicar cambios constantes y mejoras internas. Las organizaciones visionarias desarrollan mecanismos de inconformidad que las mantienen siempre dispuestas a mejorar en lugar de quedarse cómodamente en sus nichos.

En opinión de los autores, el lector puede usar estos parámetros para analizar su propia organización. Indican que la excelencia en la administración y el liderazgo organizacional son prácticas que deben preservarse. Al evaluar a una organización con estos criterios es posible identificar sus fortalezas y debilidades.

Objetivos globales

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad.[17] En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

Como vimos antes, los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra. Cuando prevalece la estrategia de ganar-perder, uno de los involucrados siempre tiene ventaja. Lo importante es definir una estrategia ganar-ganar para ambas partes. En otras palabras, la consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas.

Objetivos de Xerox Corporation[15]

Los objetivos definidos por Xerox Corporation, por orden de importancia, son los siguientes:

1. Satisfacción del cliente
2. Satisfacción de los empleados
3. Desempeño financiero
4. Participación de mercado

Estos objetivos se deben alcanzar con base en los siguientes principios básicos:

- El cliente, y sólo él, es quien determina en última instancia si triunfamos o fracasamos como empresa.
- Reconocer la administración del ambiente como una de las prioridades de la empresa y como factor determinante del desarrollo sostenible, establecer políticas, programas y procesos para realizar las actividades de modo seguro para el ambiente.
- Desarrollar y ofrecer productos y servicios que no tengan un efecto nocivo en el ambiente y que sean seguros si se usan en la forma indicada.
- La empresa debe tener buena relación con el gobierno y apoyar proyectos de interés nacional, como parte del ejercicio de su ciudadanía corporativa.

De vuelta al caso de apoyo:

La reorganización de DataCentrum

Paulo Saravia no podía dejar de revisar otros aspectos fundamentales de DataCentrum, como su misión, su visión y sus objetivos, como parte del análisis del diseño organizacional. ¿Cómo podría ayudarle usted?

Dimensiones básicas del diseño organizacional

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización. El enfoque en cada una de estas dimensiones definirá el diseño organizacional (figura 13.3).

En función de esas dimensiones (figura 13.4) es posible distinguir el modelo mecanicista u orgánico del diseño organizacional.

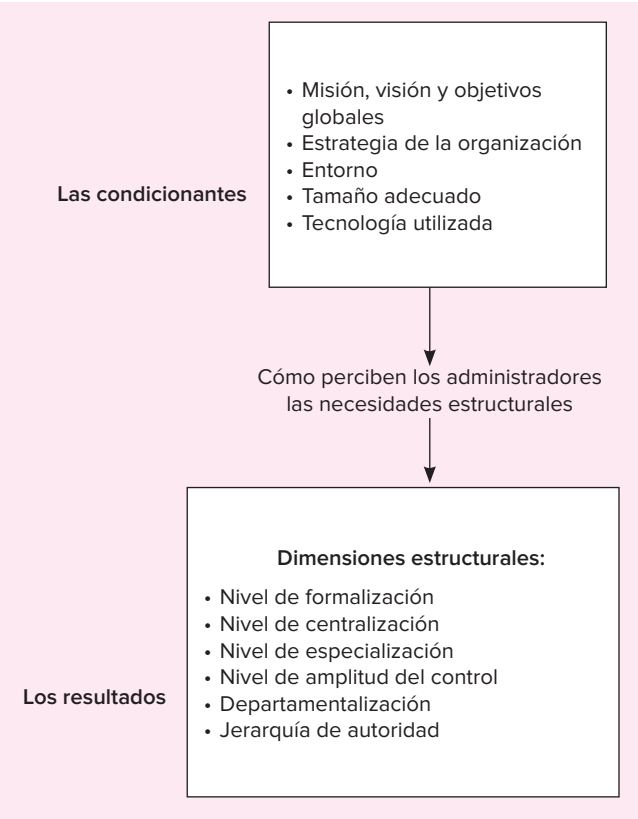
Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones (figura 13.5).

Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. La departamenta-

Formalización
Medida en que la organización tiene reglas, reglamentos y procedimientos oficiales.
Centralización
Medida en que las decisiones están centralizadas y se toman en la cúpula de la empresa.
Jerarquía de autoridad
La cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (especialización vertical).
Dimensiones básicas del diseño organizacional
Amplitud del control
Número de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia.
Especialización
Medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas.
Departamentalización
Número de actividades del trabajo que son agrupadas y coordinadas.

• **Figura 13.3** Dimensiones básicas del diseño organizacional.

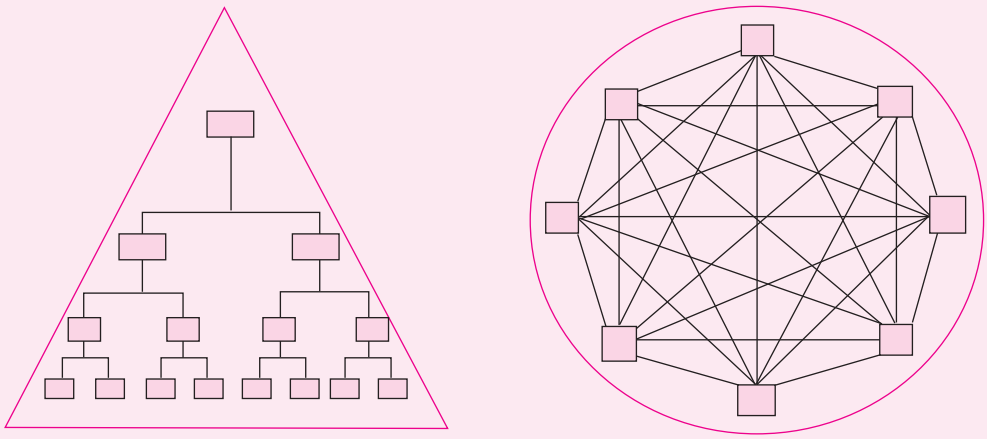


• **Figura 13.4** Relación entre los elementos básicos del diseño organizacional.

lización da lugar a verdaderos feudos en la organización. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático, típico de la era industrial y que predominó durante casi todo el siglo XX.

En cambio, cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante. Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento.

El modelo mecanicista es adecuado para entornos estables o con pocos cambios. La organización mecanicista aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones básicas. Como nada cambia, la formalización garantiza la documentación de todo lo que ocurre; la centralización de las decisiones permite un control absoluto; la jerarquía garantiza la realización de los trabajos; la especialización facilita que cada persona haga un trabajo específico y la estandarización iguala las actividades, lo que complica el diseño. Así, la organización se vuelve pesada, lenta e intrincada, e impide el cambio y la innovación en sus cuadros.



Modelo mecanicista:

- Centralización de las decisiones
- Autoridad jerárquica y cadena de mando
- División del trabajo y especialización
- Departamentalización
- Comunicaciones muy formales
- Forma piramidal

Modelo orgánico:

- Descentralización de las decisiones
- Equidad de poder
- Integración y coordinación
- Equipos de trabajo multifuncionales
- Comunicaciones poco formales
- Forma circular

• **Figura 13.5** Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.

Cuadro 13.4 Características de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas

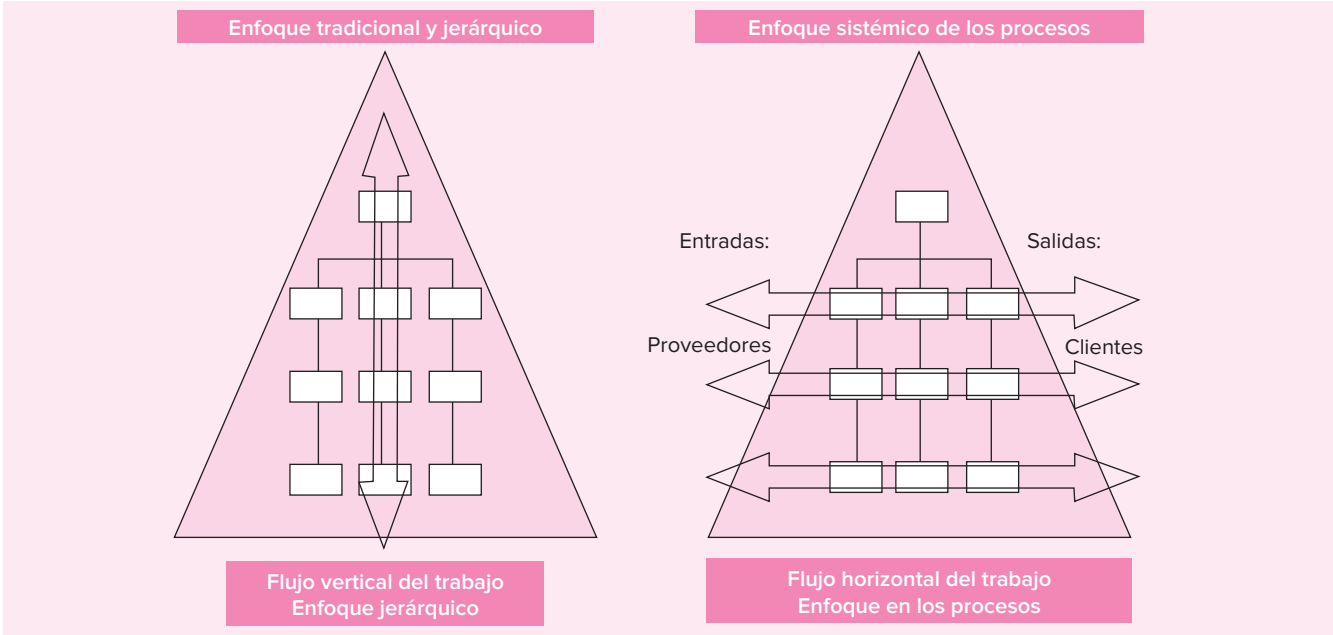
Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
Estructura organizacional jerárquica, piramidal, vertical y compleja	Estructura de organización plana, horizontal y simple
Departamentos funcionales y especializados	Equipos autónomos y autosuficientes
Órganos definitivos y permanentes	Equipos transitorios y efímeros
Cadena de mando rígida	Cadena flexible de relaciones
Comunicaciones verticales y formales	Comunicaciones en redes e informales
Cultura organizacional conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos	Cultura organizacional innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación
Aplicación continua de soluciones rutinarias y estandarizadas	Adopción continua de soluciones creativas y diferenciadas
Enfoque en esquemas preestablecidos de organización y métodos	Enfoque en los conocimientos y la intuición de las personas

Por otra parte, el diseño orgánico incluye muy pocas dimensiones básicas y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas del entorno, lo cual favorece la eficacia del diseño y permite que las personas tengan un enorme grado de libertad, descentraliza las decisiones, reduce drásticamente las jerarquías y propicia la delegación de autoridad y responsabilidad en las personas. Así, la organización adquiere una enorme flexibilidad y adaptabilidad, que se traducen en creatividad e innovación, elementos de gran valor hoy día (cuadro 13.4).

En este panorama hay dos enfoques para el diseño organizacional: el tradicional y el sistémico (figura 13.6).

Según el enfoque tradicional, la base del diseño organizacional es el control jerárquico y el flujo vertical del trabajo. La naturaleza de la organización hace hincapié en una administración centralizada en la cúpula, la supervisión personal y directa y las relaciones verticales entre jefe y subordinado. Este enfoque se concentra en el jefe y no considera al cliente, a los proveedores ni los flujos horizontales en los procesos de la organización.

El enfoque sistémico se concentra en los procesos –y, por tanto, en la adaptación al cambio– y en el flujo de las tareas en procesos horizontales. La naturaleza de la organi-



• **Figura 13.6** Enfoques tradicional y sistémico de las organizaciones.

Cuadro 13.5 Diferencias entre el enfoque tradicional y el sistémico

	Enfoque tradicional	Enfoque sistémico de los procesos
Enfoque	En el jefe	En el cliente
Relaciones principales	Cadena de mando	Proveedor-cliente
Orientación	Jerárquica	Procedimientos
Toma de decisiones	Centrada en la gerencia	Descentralizada en todas las personas
Estilo administrativo	Autoritario y autocrático	Participativo y democrático

zación otorga importancia al cliente, los procesos descentralizados de toma de decisiones y las relaciones horizontales.

Mientras el enfoque tradicional se basa en la división del trabajo y en la especialización, el enfoque sistémico se basa en la visión holística de la organización y en los principales procesos que llevan los productos y servicios hasta el consumidor. Es como si se dejara a un lado el organigrama para permitir que el flujo de trabajo trascienda las fronteras departamentales y llegue lo más rápido posible a manos del cliente (cuadro 13.5).

Departamentalización

A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización, es decir, el agrupamiento de tareas y personas, de acuerdo con algunos criterios:[18]

1. **Departamentalización funcional:** consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades similares. En general, las principales funciones que se observan en las organizaciones son los departamentos de finanzas, producción, marketing y recursos humanos, los cuales pueden dividirse en secciones. Por ejemplo, el área de finanzas puede separarse en tesorería, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; marketing, en investigación de mercados, ventas y publicidad; y recursos humanos en reclutamiento y selección, capacitación, nóminas, etc. Las funciones pueden recibir nombres diferentes de acuerdo con su naturaleza dentro de la organización. Una universidad dividida por funciones puede tener departamentos de medicina, farmacología, veterinaria, administración, contaduría, economía, psicología, sociología y antropología. Un hospital puede tener unidades de urgencias, consulta externa, cirugía, hospitalización, terapia intensiva, etc. Un club de futbol puede tener departamentos para el cuidado de los atletas, venta de localidades, administración del estadio, etc. La departamentalización funcional tiene la ventaja de que agrupa en una misma unidad de la organización a especialistas que poseen habilidades y competencias comunes a fin de obtener mayor eficiencia de ellos mediante economías de escala. Ella reúne personas con habilidades y competencias comunes en una misma unidad organizacional.
2. **Departamentalización por productos o servicios:** consiste en agrupar a todos los profesionales y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer responsable a cada unidad por su desempeño. Una compañía química puede tener departamentos de tintas, teneduría, productos químicos, etc. Un despacho de servicios de contabilidad puede tener departamentos de consultoría contable, auditoría e impuestos, y cada unidad ofrecerá un servicio especializado bajo la batuta de un ejecutivo.
3. **Departamentalización geográfica:** consiste en agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. Es muy común en ventas, con la creación de departamentos regionales; en servicios, con sucursales bancarias que cubren los barrios de las grandes ciudades, y en producción, con la instalación de fábricas en distintas ciudades. Cada departamento cubre una zona geográfica relevante para la organización.
4. **Departamentalización por procesos:** consiste en agrupar personas y tareas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializa en una fase de la producción. Una fábrica de aluminio puede tener departamentos de fundido, prensado, modelado, terminado, embalaje y envíos. Una fábrica de textiles puede tener departamentos de preparación de la materia prima, lavado, cardado, tintorería y acabado, siguiendo el flujo del proceso de producción. Las escuelas adoptan este tipo de departamentalización cuando separan a los alumnos por grados.
5. **Departamentalización por clientes:** consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Muchas tiendas tienen departamentos de caballeros, damas y niños, de acuerdo con su clientela. Algunas organiza-

ciones tienen departamentos específicos para empresas grandes, medianas y pequeñas. Cada tipo de cliente tiene características y necesidades específicas que deben ser atendidas correctamente por especialistas en cada ramo.

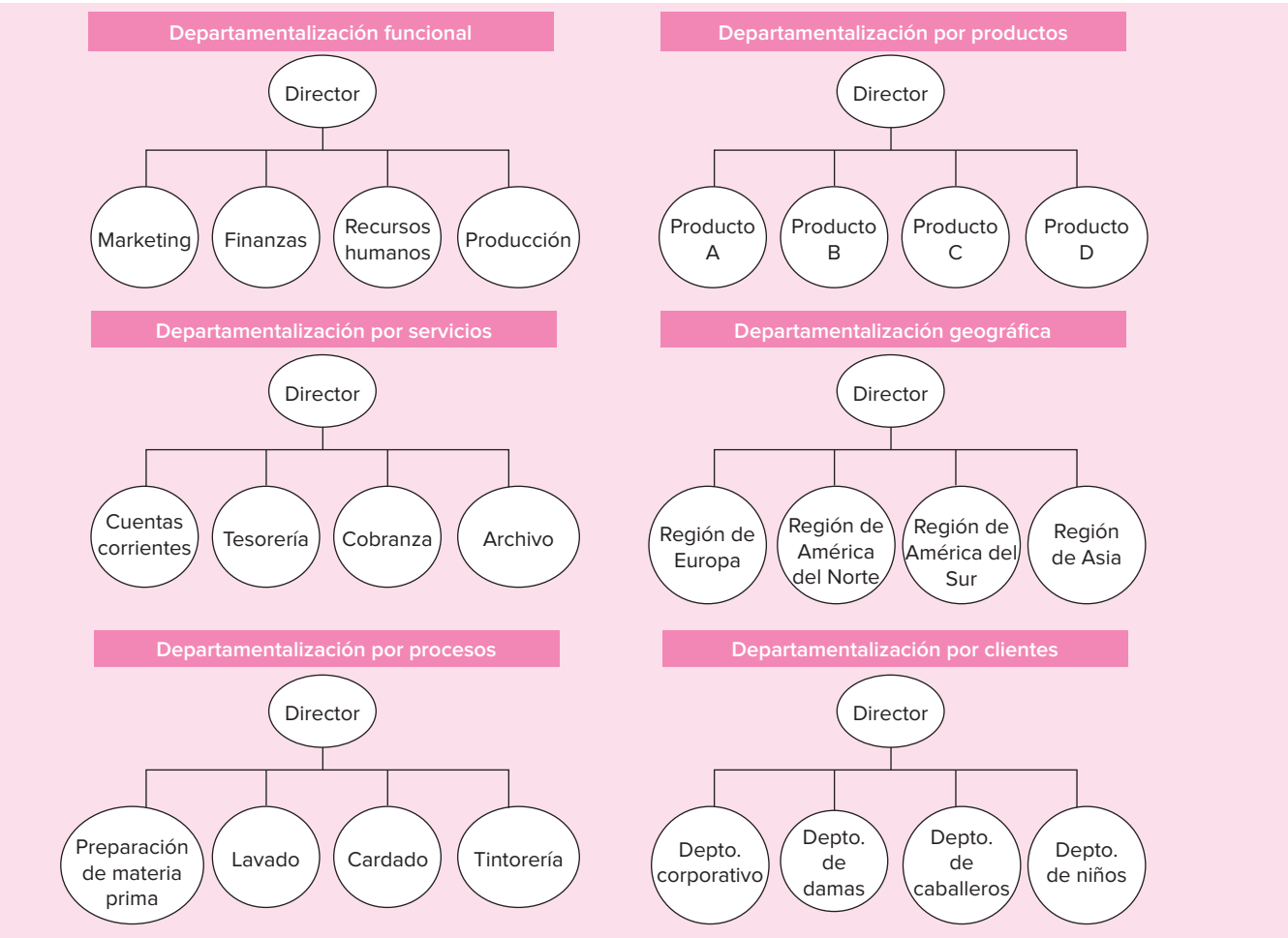
Las organizaciones utilizan varios de estos criterios para crear sus departamentos (figura 13.7). En general, el nivel organizacional más elevado es la departamentalización por funciones (producción, finanzas, marketing y recursos humanos). La fábrica se divide con base en procesos, ventas y regiones geográficas, y cada área se divide por tipo de clientela. Sin embargo, como la departamentalización funcional, que es la más usada, es rígida y convierte los departamentos en verdaderos feudos, debe ser complementada con la creación de equipos que puedan cruzar libremente las fronteras departamentales para derribar barreras internas (figura 13.8). Cuanto más complejas sean las tareas de la organización y más diversificadas sean las habilidades y competencias requeridas, mayor será la necesidad de tener equipos multinacionales que permeen toda la organización.[19] Los equipos permiten la integración que la departamentalización funcional no puede ofrecer.

Al diseñar la estructura de una organización se debe tener cuidado con dos aspectos: la forma de armar los grupos o equipos y la coordinación de actividades interdependientes. Los grupos o equipos pueden integrarse con base en similitudes funcionales o en la especialización de las personas para aprovechar su especialización. No obstante, tratar de crear grupos eficientes es una alternativa muy rígida. La otra opción es formar equipos con base en las similitudes del flujo de trabajo, lo cual produce grupos flexibles y sin distinciones funcionales, pero relativamente ineficientes.

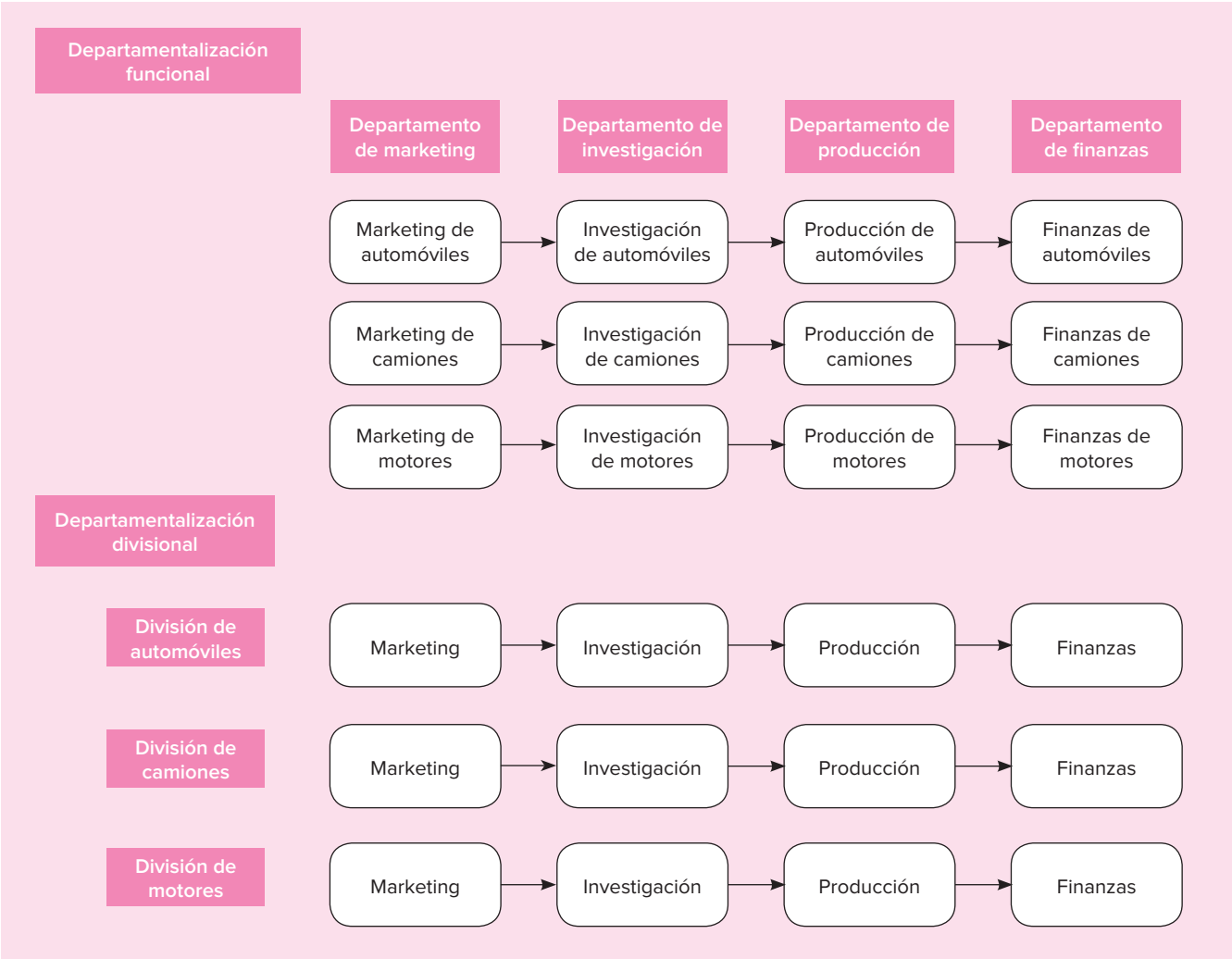
De vuelta al caso de apoyo:

La reorganización de DataCentrum

Paulo Saravia llegó a la conclusión de que el diseño organizacional de DataCentrum es tradicional y su depar-



• **Figura 13.7** Ejemplos de departamentalización.



• **Figura 13.8** Departamentalización funcional y divisional.

tamentalización es funcional. Su estructura, orientada hacia las funciones internas, está contraindicada para los entornos cambiantes y dinámicos de la empresa. Paulo tendrá que recomendar un diseño organizacional con un enfoque sistémico. ¿Cuál sería la departamentalización más adecuada? ¿Cómo podría ayudarle usted?

Modelos de organización

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial.

Estructura simple

Es el tipo de organización más rudimentario, elemental, incipiente y poco elaborado. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

1. **Centralización de la autoridad:** el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
2. **Sencillez:** se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
3. **Estructura jerárquica:** la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
4. **Escaso grado de departamentalización:** dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta

poca especialización y una departamentalización incipiente.

5. **Amplio margen (o tramo) de control:** el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
6. **Agilidad y flexibilidad:** dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable.

Muchas organizaciones se dividen en pequeñas unidades, cada una con una estructura simple. Asea Brown Boveri (ABB) es un ejemplo de macroorganización que descentraliza todas sus operaciones en millares de pequeñas unidades estratégicas de negocios, cada una con menos de 50 personas; además, tiene pocos niveles jerárquicos para poder competir en un mercado global de tecnología avanzada.

Burocracia

En un capítulo anterior estudiamos el modelo burocrático, basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.[20]

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:[18]

- **Racionalidad** en la consecución de los objetivos de la organización.
- **Puestos definidos con precisión** y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- **Rapidez para tomar las decisiones.** Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- **Interpretación unívoca,** garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- **Rutinas y procedimientos uniformes,** lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- **Continuidad de la organización** mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- **Constancia.** Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- **Confiabilidad.** El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones:[18]

- La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.
- La rigidez e inflexibilidad también son características del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época.
- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

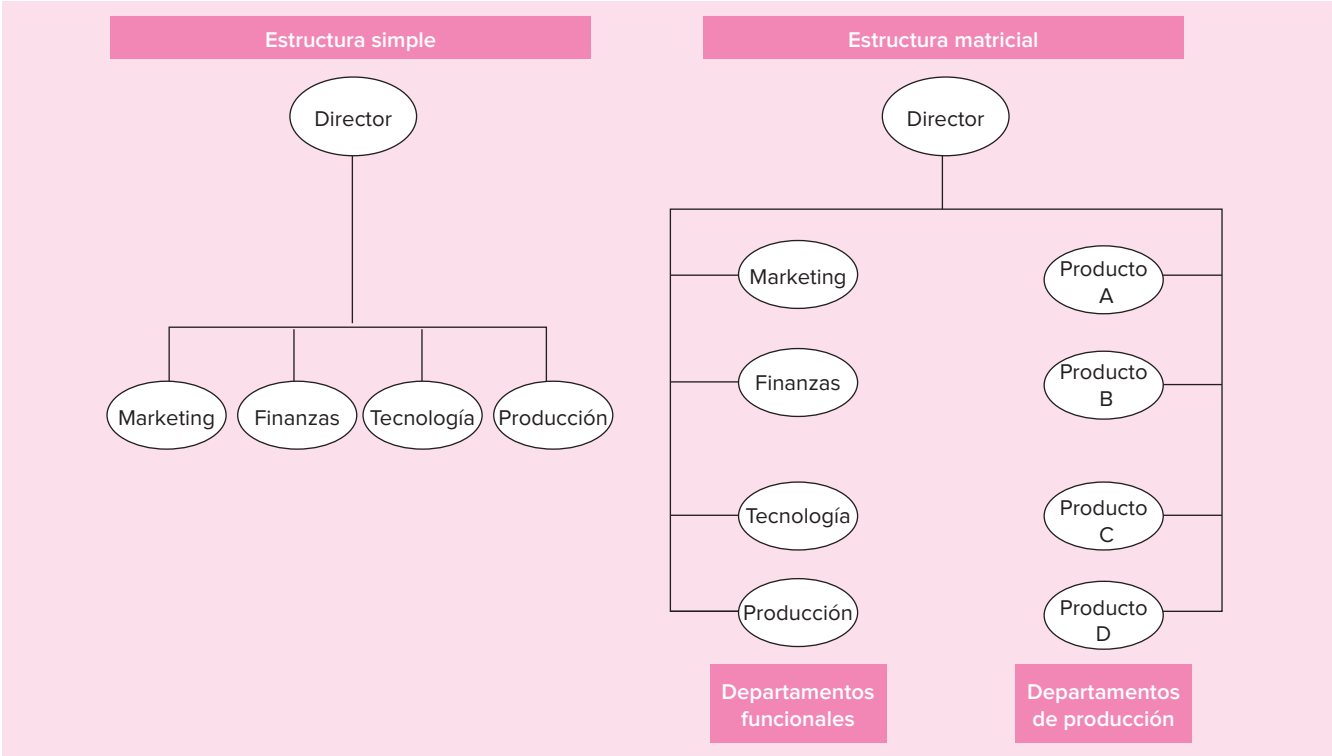
Estructura matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos (figura 13.9). Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto. De un lado, eso produce consecuencias positivas porque cada persona recibe orientación de un líder funcional –sea del área de marketing, finanzas, producción, RH– y de un líder orientado a la producción o el servicio. Claro que esa doble orientación permite que cada persona reciba una visión amplia de su trabajo y de sus objetivos. De otro lado, esto conduce a una duplicidad de mando que como veremos más adelante puede provocar confusión y conflictos.

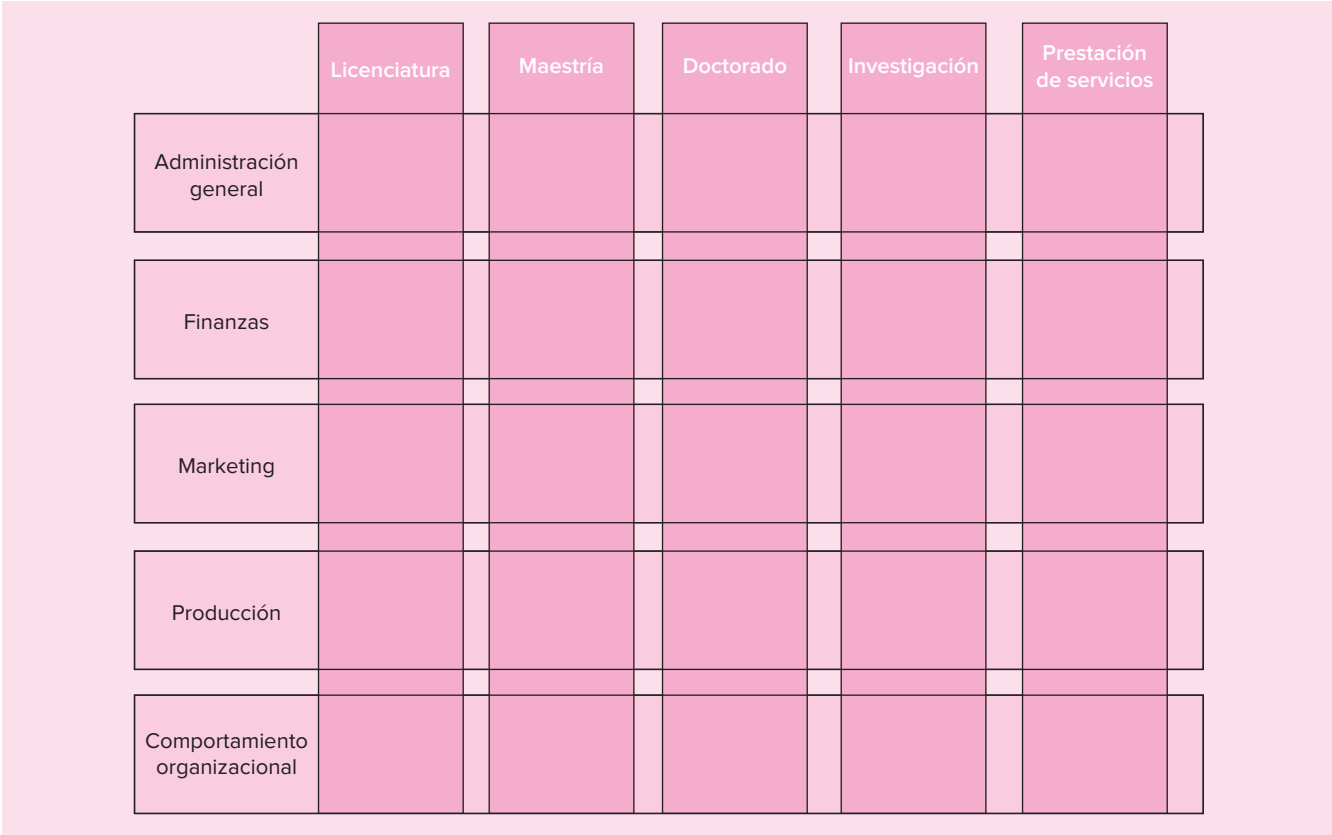
La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades (figura 13.10), hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.[21]

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:[18]

- El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especiali-



• **Figura 13.9** Organigrama de una estructura simple y una matricial.



• **Figura 13.10** Estructura matricial de una universidad.

zadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.

- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un sólo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
- El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Sus puntos débiles son los siguientes:

- La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
- La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas.[22] Cuando se relaja la unidad de mando aumentan la ambigüedad y la posibilidad de conflicto. No queda claro quién depende de quién.

Nuevos modelos de organización

Recientemente las organizaciones han empezado a desarrollar nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: la estructura de equipo y la estructura en red.

Estructura de equipo

Una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo. La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación.[23] Ésta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos.[24] Por ello, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.[25] Esa es una de las paradojas de la organización basada en equipos.

En general, esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos. Es frecuente encontrar equipos autoadministrados que se encargan de unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad. Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.

En las organizaciones grandes que todavía están basadas en el modelo burocrático, la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el viejo modelo.[26] La mayoría de las organizaciones de tecnología avanzada, como Motorola, Saturn, Xerox y Chrysler, utiliza equipos autodirigidos. Otras, como Fuji, HP y Boeing, estructuran sus actividades y proyectos de investigación y desarrollo en torno a equipos. En estas empresas los equipos sólo duran mientras se desarrolla el proyecto o la misión para el cual fueron creados.

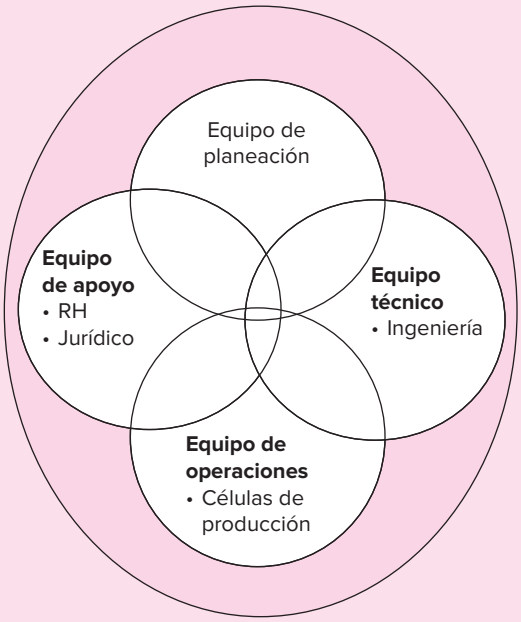
En la figura 13.11, los miembros del equipo de planeación también pueden formar parte del equipo de apoyo, del técnico o del de operaciones, y lo mismo ocurre con los demás. Todos pueden participar al mismo tiempo en más de un equipo de trabajo. En algunos casos existe una jerarquía de equipos.

Los puntos fuertes de la estructura de equipos son los siguientes:[18]

- Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.
- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente y los cambios en el entorno. Las decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesaria la aprobación jerárquica.
- Participación total de personas involucradas en proyectos globales, en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados. Las actividades son enriquecidas y ampliadas.
- Costos administrativos más bajos. La creación de equipos derrumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión.

Los puntos frágiles de la estructura en forma de equipos son los siguientes:

- Se requiere dedicar más tiempo a reuniones de coordinación.
- Puede provocar una descentralización exagerada y no planeada. Los miembros del equipo no siempre toman decisiones acordes con los objetivos de la organización o de los departamentos debido a la ausencia de una noción corporativa, y tienden a tomar decisiones que son



• **Figura 13.11** Ejemplo de estructura basada en equipos.

buenas para el equipo, pero pueden ser malas para la organización.

Estructura en forma de red

La estructura en red, también llamada organización modular o virtual, es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza o subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios.[27] Su estructura está totalmente descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en su *negocio central*, o sea su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.

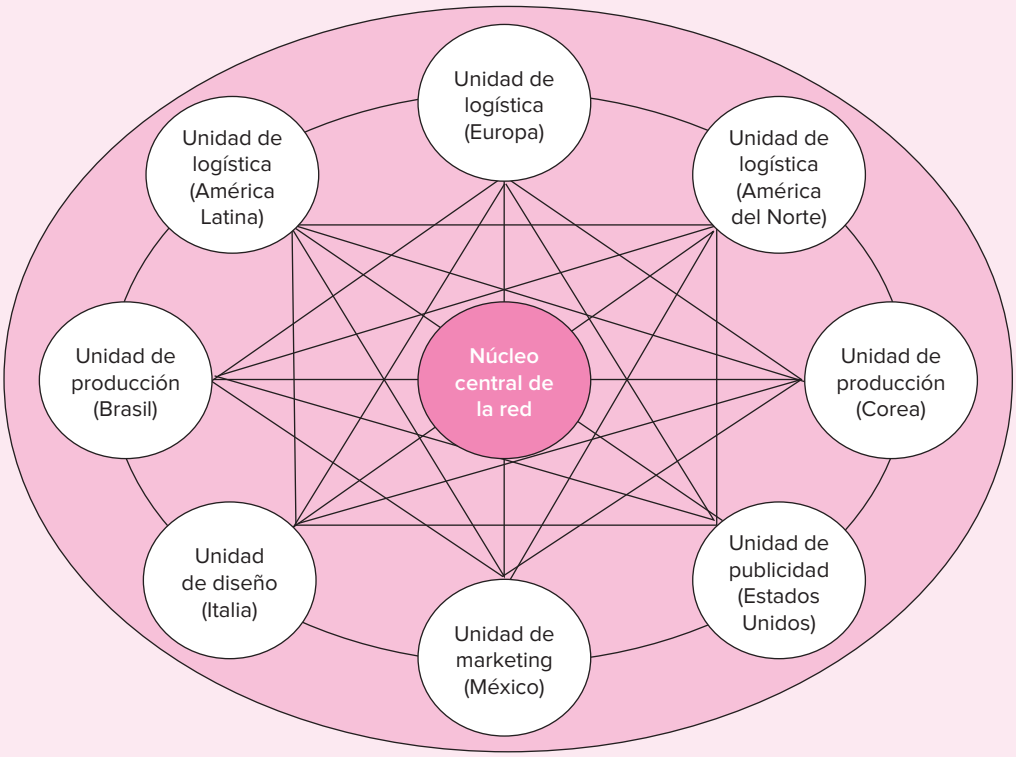
Empresas como Nike, Reebok, Dell Computer y Coca–Cola utilizan la estructura de red y asignan todas sus manufacturas a compañías externas. Estas empresas no poseen fábricas. Alquilan instalaciones y equipos en lugar de comprarlos. En otras palabras, facturan sin necesidad de tener plantas industriales, lo cual les permite obtener la máxima flexibilidad con una cantidad mínima de capital propio. Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo (figura 13.12). Las empresas cinematográficas que antes tenían enormes estudios y empleaban a millares de personas de tiempo completo (camarógrafos, editores, directores, actores y escenógrafos) optaron por la estructura de red, es decir, un conjunto diversificado de personas y empresas que se juntan sólo para realizar un proyecto.[28] Una vez terminado, el grupo se desbanda y las personas se integran a equipos de nuevos proyectos.

Las ventajas de la estructura en red son:

- **Flexibilidad de la fuerza de trabajo:** cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan. La red permite que cada proyecto disponga de los talentos adecuados para la película, sin tener que escoger entre los trabajadores de base del estudio.
- **Costos administrativos bajos:** esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.
- **Adecuación a cada proyecto:** la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra.[20]
- **Permite competitividad a escala global,** porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad a un precio atractivo.

Los puntos débiles de la estructura de red son los siguientes:[18]

- **Falta de control global:** los gerentes no manejan todas las operaciones en sus empresas y para controlar todo el


Unidad de logística (Europa)
Unidad de logística (América Latina)
Unidad de logística (América del Norte)
Unidad de producción (Brasil)
Núcleo central de la red
Unidad de producción (Corea)
Unidad de diseño (Italia)
Unidad de publicidad (Estados Unidos)
Unidad de marketing (México)

• **Figura 13.12** Ejemplo de estructura de redes.

conjunto dependen de contratos, coordinación, negociación y comunicación con otras empresas.

- **Mayor incertidumbre y posibilidad de fallas:** si una de las empresas subcontratadas incumple lo acordado, puede perjudicar al negocio. La incertidumbre es mayor porque no existe control sobre todas las operaciones.
- **La lealtad de los asociados se debilita,** pues las personas sienten que pueden ser sustituidas por otros contratos de servicios. La cultura organizacional se vuelve frágil. En un contexto de productos y mercados cambiantes, la organización puede reemplazar trabajadores hasta reunir la combinación adecuada de habilidades humanas.

De vuelta al caso de apoyo:

La reorganización de DataCentrum

Paulo Saravia empezó a considerar con más detenimiento el diseño organizacional de DataCentrum. ¿No sería más conveniente abandonar el esquema de departamentalización y aplicar un enfoque más actual, como la organización en equipos o redes? ¿Qué haría usted en lugar de Saravia?

La nueva lógica de las organizaciones

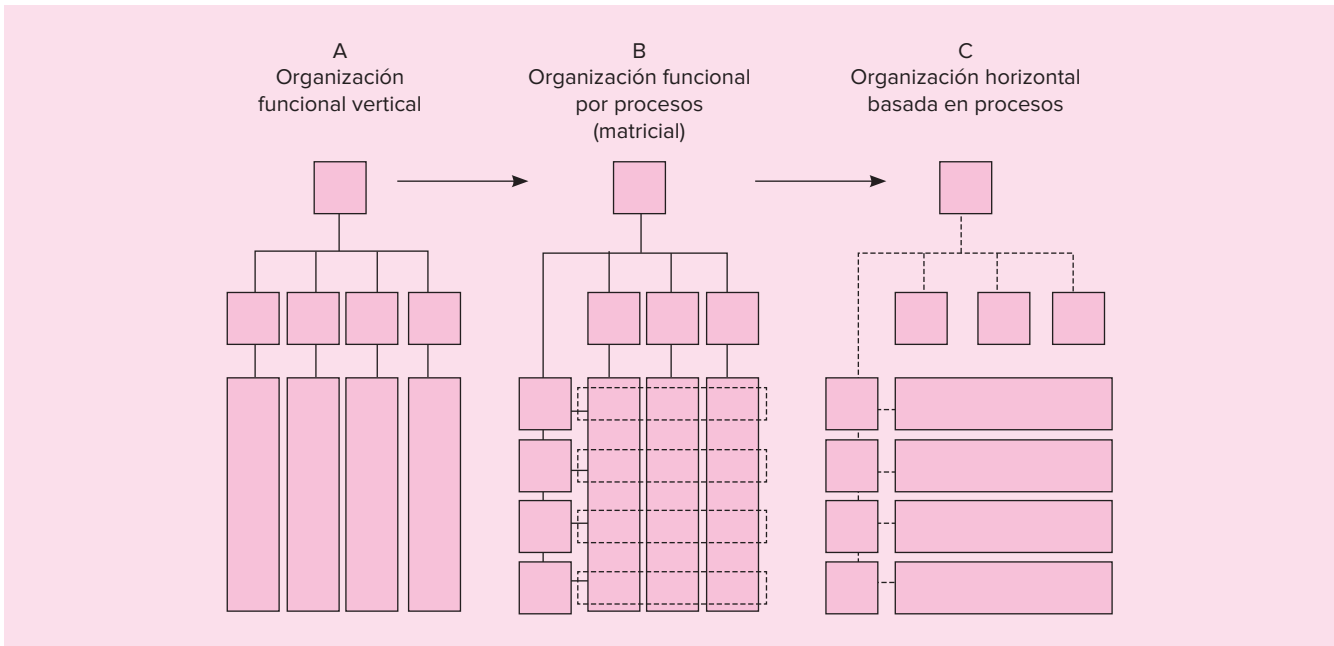
Los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de los negocios.[29] Las organizaciones del mundo moderno se caracterizan por:[19]

1. **Cadenas de mando más cortas:** la vieja estructura piramidal está en la cuerda floja. La tendencia actual es eliminar niveles para crear organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles.
2. **Menos unidades de mando:** el principio tradicional que dice que cada persona sólo depende de un superior está en tela de juicio. La estructura vertical (de subordinado a jefe) ha sido sustituida por la relación horizontal (en dirección al cliente, interno o externo). El proceso horizontal está sustituyendo a la jerarquía vertical.
3. **Mayor margen (o tramo) de control.** Las organizaciones están optando por dar a sus administradores un margen de maniobra más amplio, lo cual reduce la supervisión directa y facilita la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas.
4. **Mayor participación y atribución de facultades de decisión (*empowerment*).** La participación consiste en

transferir responsabilidades y poder de decisión a las personas. Los gerentes delegan atribuciones a personas de todos los niveles para que éstas tomen todas las decisiones que afectan su trabajo. Al ceder facultades se otorga mayor responsabilidad y autonomía, y la supervisión se reduce al mínimo.

5. **Enfoque en los equipos de trabajo.** Los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios. Esa aparente "desorganización" es en realidad una orientación hacia la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación.
6. **La organización como sistema de unidades de negocios interdependientes.** Cada vez es más frecuente que las organizaciones se estructuren como unidades autónomas y autosuficientes de negocios, cada una de las cuales actúa como un centro de utilidades que debe alcanzar sus propias metas y resultados. Para ello es necesario que la organización cuente con un sistema de información que la integre como un todo.
7. **Infraestructura.** La nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información (TI). Esta infraestructura permite tener una organización integrada sin que tenga que estar concentrada en un lugar. Las personas pueden trabajar en sus casas o en cualquier otro sitio. También desaparecen las antiguas jerarquías: los niveles administrativos dejan de ser necesarios porque la información está disponible de inmediato en forma electrónica y se ofrece a toda la organización para tomar decisiones y emprender acciones competitivas. Cada equipo o unidad de negocios funciona como un cliente o proveedor (servidor) que trabaja con una estructura molecular, ágil y flexible y al mismo tiempo forma parte de una red.
8. **Relajación de los controles sobre las personas.** Cada vez es más frecuente que las organizaciones se preocupen más por alcanzar objetivos que por el comportamiento de las personas. Esto significa que los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo, etc.) han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no fiscalizar o vigilar la conducta de las personas.
9. **Enfoque en el negocio y en lo esencial.** Se trata de concentrarse en el negocio central y, en consecuencia, deshacerse de todo lo accesorio, superfluo o accidental. Se eliminan negocios y se subcontratan procesos marginales para reorientar la organización hacia aquello para lo que fue creada: su negocio y sus clientes.
10. **Consolidación de la economía del conocimiento:** La creatividad y la capacidad de desarrollar procesos, soluciones, productos y servicios que aporten mayor valor al negocio, a las organizaciones y a los clientes son activos cada vez más valiosos en el mercado laboral. El predominio del trabajo intelectual significa que las personas dejan de ser proveedoras de mano de obra para convertirse en proveedoras de conocimientos y habilidades y capaces de agregar valor al negocio, la organización y al cliente.

Las organizaciones han ido cambiando de una estructura vertical a una horizontal. En la figura 13.13, Stalk y Black[30] muestran los caminos que ha seguido esa transformación:



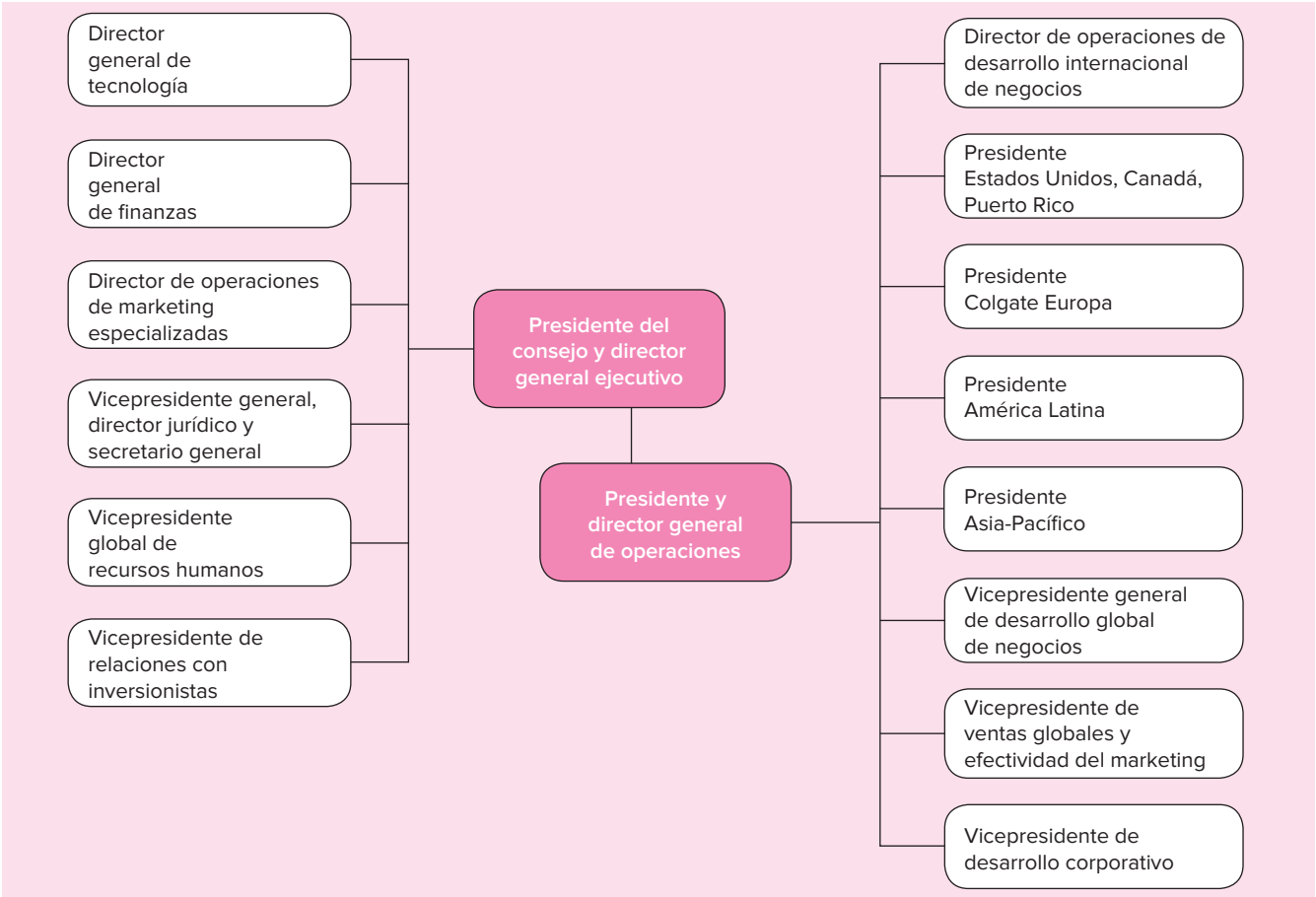
• **Figura 13.13** La evolución de la estructura vertical a la horizontal.

Caso final

Colgate-Palmolive se organiza para ser global y actuar localmente[31]

Colgate–Palmolive asumió el compromiso de ser una compañía global y actuar localmente. Esto implicó experimentar con varias combinaciones de globalización y enfoque local hasta encontrar una estructura que no sacrificara su habilidad para responder a las características de los mercados locales y a las preferencias de los consumidores de cada país y, al mismo tiempo, mantener su identidad en todo el mundo. Tras hacer un mapa de sus productos y mercados, Colgate–Palmolive optó por un diseño organizacional geográfico para sus operaciones, es decir, con una base local. Los presidentes de las cuatro regiones principales, América del Norte, Europa, América Latina y Asia–Pacífico, dependen del director general de operaciones. Las demás regiones en desarrollo, como África, Europa del Este y Medio Oriente, dependen del director de operaciones de desarrollo internacional de negocios. El presidente ejecutivo supervisa las operaciones de coordinación centralizadas (es decir, los aspectos globalizados) de la tecnología, las finanzas, el marketing, la administración de recursos humanos, etcétera (figura 13.14).

La estructura organizacional de Colgate–Palmolive surgió del desarrollo de sus estrategias para la globalización. Por tanto, el cambio de estructura se hizo en función de un cambio estratégico. Hasta la década de 1950, el diseño organizacional de la compañía estaba estructurado con base en las operaciones en cada país, y cada subsidiaria en el extranjero reportaba directamente a la casa matriz. Con la expansión de los negocios, la estructura fue modificada y se optó por una base regional, con presidentes regionales que supervisaban a las subsidiarias. Entre 1970 y 1980 surgió una fuerte competencia global en el mercado de los bienes de consumo, lo que llevó a la organización a buscar una mayor coordinación global en su descentralización geográfica. Presionada por sus competidores, la compañía optó por una reorganización enfocada en las unidades de desarrollo global de negocios para supervisar y coordinar las operaciones mundiales y lanzar nuevos productos. Por último, en 1994,


Director general de tecnología
Director general de finanzas
Director de operaciones de marketing especializadas
Vicepresidente general, director jurídico y secretario general
Vicepresidente global de recursos humanos
Vicepresidente de relaciones con inversionistas
Presidente del consejo y director general ejecutivo
Presidente y director general de operaciones
Director de operaciones de desarrollo internacional de negocios
Presidente Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico
Presidente Colgate Europa
Presidente América Latina
Presidente Asia-Pacífico
Vicepresidente general de desarrollo global de negocios
Vicepresidente de ventas globales y efectividad del marketing
Vicepresidente de desarrollo corporativo

• **Figura 13.14** Estructura de organización global de Colgate-Palmolive.[31]

el diseño organizacional se volvió híbrido para buscar las ventajas de la coordinación global y, al mismo tiempo, responder a las diferentes necesidades locales.

Esto demuestra que cada organización enfrenta complejos desafíos, externos e internos, que debe tomar en cuenta al definir su diseño organizacional.

Preguntas:

Señale los pasos desarrollados para llegar a la estructura actual de la empresa.

Indique los aspectos que estimularon los cambios en su configuración.

¿Qué le sugeriría a la empresa para conservar la continuidad de sus negocios?

Resumen

Para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben tener una estructura que agrupe e integre todos sus órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. El diseño y el formato de la organización son la manera de moldear sus componentes para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. El diseño debe cumplir tres requisitos: tener una estructura básica e incluir mecanismos de operación y de toma de decisiones. El tamaño de la organización depende de su evolución o ciclo de vida, que consta de cuatro etapas: nacimiento, infancia, juventud y madurez. El diseño obedece a dos procesos básicos y opuestos: la diferenciación y la integración. Además, está determinado por la misión de la organización, su visión y sus objetivos globales. Las dimensiones básicas del diseño, o sea, la formalización, la centralización, la especialización, el margen de control, la separación por departamentos y la jerarquía, sirven para moldear el diseño, que puede ser mecánico o tradicional en un extremo, y orgánico o flexible en el otro. Además, el diseño define el tipo de departamentalización que se adopte: por funciones, por productos o servicios, por ubicación geográfica, por procesos o por clientela. Por último, los modelos de organización, como la estructura simple, la burocracia y la matricial, así como los modelos más recientes, como la estructura de equipos y las redes, muestran que la nueva lógica de las organizaciones se enfoca en la simplificación, la flexibilidad y la atribución de facultades a las personas.

Preguntas

1. ¿Qué es la estructura de la organización? Comente.
2. ¿Qué es el diseño organizacional? Comente.
3. ¿Cuáles son los componentes básicos del diseño organizacional?
4. Explique la función del diseño organizacional como plataforma o estructura de los mecanismos de operación y decisión.
5. Explique la relación entre el tamaño de la organización y las etapas de su ciclo de vida.
6. ¿Qué significa diferenciación? ¿E integración?
7. ¿Cómo se define el negocio de la organización?
8. Defina y explique el concepto de misión de la organización.
9. Defina y explique el concepto de visión de la organización.
10. Defina y explique el concepto de objetivos globales.
11. ¿Cuáles son las dimensiones básicas del diseño organizacional?
12. Compare el modelo mecanicista de organización con el modelo orgánico.
13. ¿Qué es el enfoque sistémico de la organización?
14. Explique en qué consiste la departamentalización.
15. Explique en qué consiste la departamentalización funcional o por funciones.
16. Explique en qué consiste la departamentalización por productos o servicios.
17. Explique en qué consiste la departamentalización geográfica.
18. Explique en qué consiste la departamentalización por procesos.
19. Explique en qué consiste la departamentalización por clientes.
20. Compare la departamentalización funcional con la divisional.
21. ¿Qué es la estructura simple como modelo de organización?
22. ¿Qué significa burocracia como modelo de organización? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
23. ¿Qué significa estructura matricial? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
24. ¿Qué significa estructura de equipo como modelo de organización? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
25. ¿Qué significa estructura de red? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
26. ¿Cuáles son las tendencias organizacionales modernas? Explíquelas.
27. ¿Qué entiende usted por infraestructura?

Referencias bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos,* Campus, Río de Janeiro, 1999, p. 440.
2. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional – Criando Ventagem Competitiva*, Saraiva, São Paulo, 2000, p. 465.
3. Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy y Dennis P. Slevin, "Directions of Research on Organization Design", en Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy y Dennis P. Slevin, *The Management Organization Design, Research and Methodology*, North Holland, Inc., Nueva York, 1976, p. 1.

4. Jay R. Galbraith, *Organization Design*, Addison–Wesley Publishing Co., Reading, MA., 1977, p. 5.
5. Margareth R. Davis y David A. Weckler, *A Practical Guide to Organization Design*, Crisp Publ., Inc., Nueva York, 1996, p. 148.
6. John Child, "Organizational design and performance; contingency theory and beyond". *Organization an Administrative Sciences*, v. 8, n. 2 y 3, verano de 1977, p.169.
7. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, III y J. Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw–Hill, Nueva York, 1975, p. 223.
8. John Child, *Organizations: A Guide to Problems and Practice*, Harper and Row Publishers, Londres, 1977, pp. 8–9.
9. John R. Kimberly, Robert H. Miles *et al., The Organizational Life Cycle*, Jossey–Bass, San Francisco, CA, 1980.
10. Robert Tomasko, *Downsizing: Reformulando e Redimensionando sua Empresa para o Futuro*, Makron Books, São Paulo, 1992.
11. Brian Dumaine, "The Bureaucracy Busters", *Fortune*, 17 de junio de 1991, pp. 35–50.
12. Gilford III Pinchot, *Intrapreneuring: Por Que Você Não Precisa Deixar a Empresa para Tornar-se um Emprendedor,* Harbra, São Paulo, 1989.
13. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas, Edgard Blucher,* São Paulo, 1972.
14. Dernizo Pagnoncelli y Paulo Vasconcellos, *Sucesso Empresarial Planejado*, Qualitymark, Río de Janeiro, 1992, pp. 77–83.
15. José A. Marcondes de Moura, *Os Frutos da Qualidade – A Experiência da Xerox do Brasil*, Makron Books, São Paulo, 1994.
16. James C. Collins, Jerry I. Porras, *Built to last, succesful habits of visionary companies,* Harper Collins Publ, Nueva York, 1994.
17. Russell L. Ackoff, "On the Use of Models in Corporate Planning", *Strategic Management Journal*, núm. 2, 1981, pp. 353–359.
18. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoría Geral da Administração,* 9a. ed. Barueri: Manole, 2014.
19. Lars Groth, *Future Organizational Design*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1999.
20. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall, São Paulo, 2002, p. 411.
21. K. Knight, "Matrix Organization: A Review", *Journal of Management Studies*, mayo de 1976, pp. 111–130.
22. S. M. Davis y P. R. Lawrence, "Problems of Matrix Organization", *Harvard Business Review*, mayo–junio de 1978, pp. 131–142.
23. S. M. Mohrman, S. G. Cohen y P. R. Lawrence, *Designing Team–Based Organizations*, Jossey–Bass, San Francisco, CA, 1995.
24. E. Maslow y Patricia O'Connor Wilson, *The Breakdown of Hierarchy*, Butterworth–Heinemann, 1997.
25. M. Kaeter, "The Age of Specialized Generalist", *Training*, v. 30, n. 12, diciembre de 1993, pp. 48–53.
26. David A. Nadler y Michael L. Tushman, *Competing by Design*, Oxford University Press, 1997.
27. E. A. Gargan, "Virtual Companies Leave the Manufacturing to Others", *The New York Times*, 17 de julio de 1994, p. F5.
28. J. Bates, "Making Movies and Moving On", *Los Angeles Times*, 19 de enero de 1998, p. A1.
29. R. E. Miles y C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 5–18.
30. George Stalk, Jr. y Jill E. Black, "The Myth of the Horizontal Organization", *Canadian Business Review*, v. 21, n. 4, diciembre de 1994, pp. 26-31.
31. P. M. Rosenzweig, "Colgate–Palmolive: Managing International Careers – Case Study", en C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Transnational Management*, Irwin, Boston, MA, 1995.

CAPÍTULO 14

Cultura organizacional

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de la cultura en diferentes países y sus distintas dimensiones.
- Describir la cultura organizacional y sus características básicas.
- Examinar las características de las culturas organizacionales conservadoras y de las culturas adaptables y flexibles.
- Describir las razones que explican el éxito de ciertas culturas organizacionales.
- Examinar los valores de la organización.
- Explicar la socialización organizacional.
- Analizar las características del espíritu emprendedor.

Caso de apoyo:

El dilema de Standard Inn

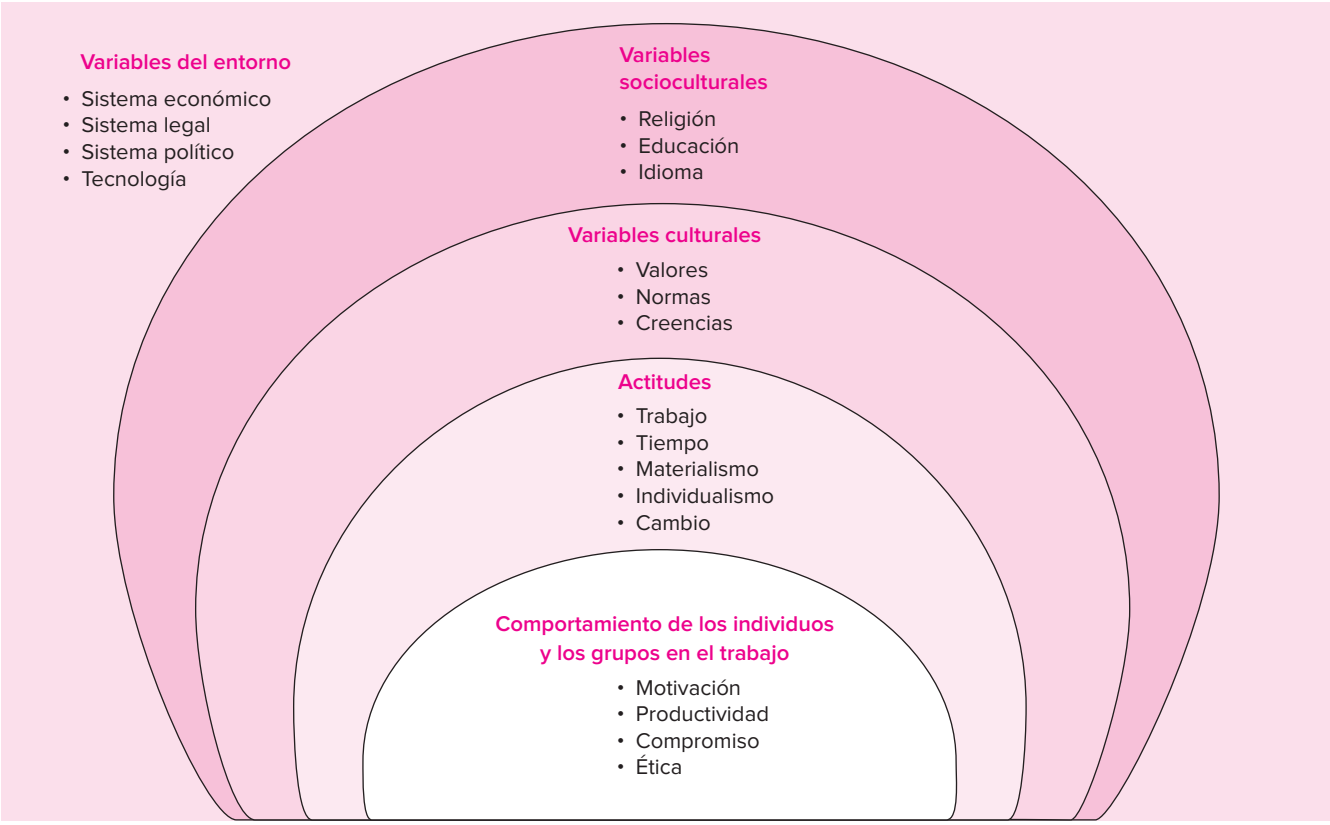
Alfredo Suárez ingresó como director de finanzas a Standard Inn, una enorme empresa hotelera, y obtuvo dos grandes triunfos: contribuyó a que la empresa adquiriera varias redes de hoteles y se convirtió en presidente de la organización. Alfredo no sabe mucho de comportamiento organizacional y lo que conoce lo ha aprendido en la práctica diaria. El gran desafío que enfrenta para dirigir el negocio es la diferencia entre las culturas de las organizaciones adquiridas por Standard Inn. Mientras ésta es una empresa dinámica y emprendedora que corre riesgos y sigue una estrategia audaz de expansión, las compañías que están por ser fusionadas se caracterizan por una cultura tradicional, paternalista, autocrática e impositiva. Casi siempre hay choques culturales. ¿Cuál es el mejor camino para Suárez?

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia, personalidad y ADN. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura. Entender la cultura organizacional es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional y el ADN de las organizaciones son aquello que más las define e interpreta.

Concepto de cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.[1]

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas.[2] Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.[3] Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarro-



• **Figura 14.1** Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.[5]

llo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio (figura 14.1).[4]

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.

Dimensiones culturales según Hofstede

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas.[6] La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la evasión de la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo:[7]

- **La distancia del poder** se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.
- **La evasión de la incertidumbre** se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada evasión de la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera. Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de evasión de la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo.

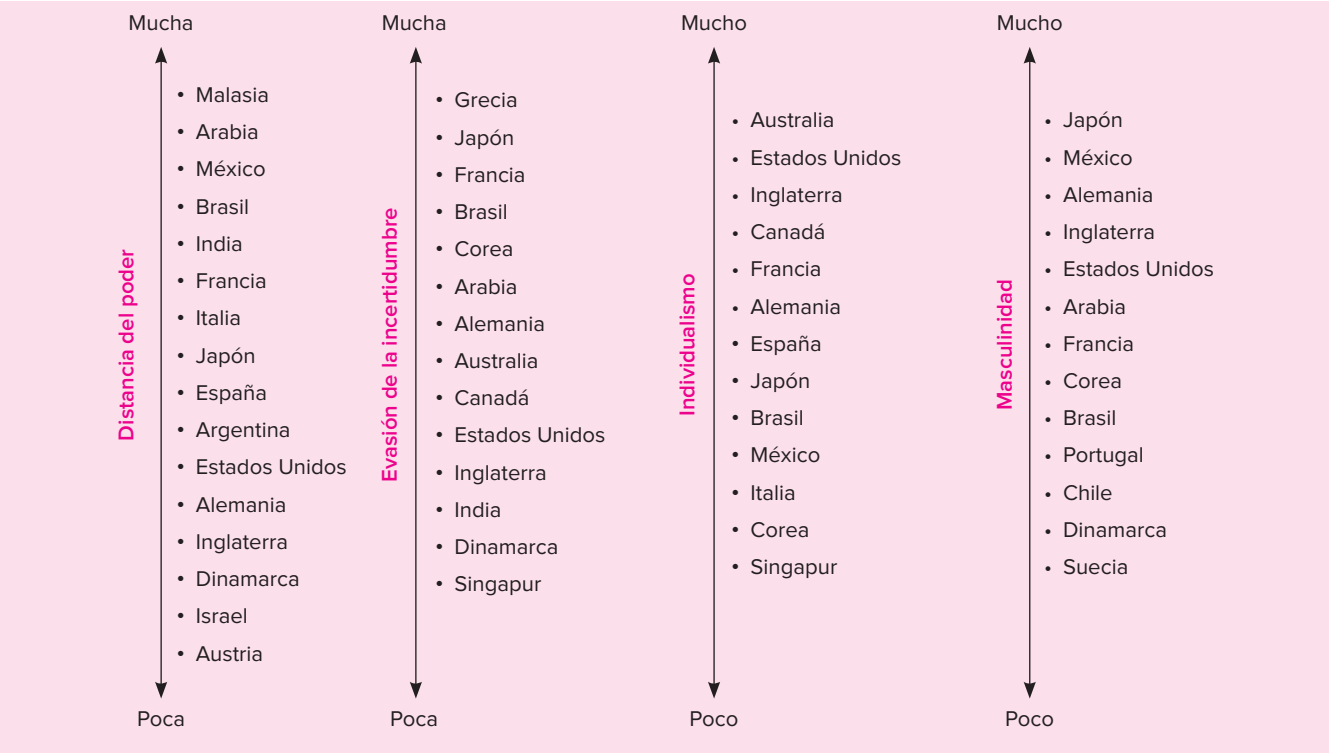
- **El individualismo en comparación con el colectivismo** se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. En los países que privilegian el individualismo (como Estados Unidos, Inglaterra y Australia), la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En países como Paquistán y Panamá, donde predomina el colectivismo, existen pautas sociales como la dependencia emocional y el sentido de pertenencia a la organización, así como una fuerte creencia en las decisiones grupales. Las personas de un país colectivista, como Japón, creen más en el grupo que en el individuo; su colectivismo controla a las personas por medio de presiones sociales o de la humillación. La sociedad concede gran valor a la armonía, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia. Las prácticas de admisión y ascenso en las sociedades colectivistas están basadas en el paternalismo, y no en las competencias o capacidades personales, que son más valoradas en las sociedades individualistas. Prácticas administrativas, como las utilizadas en los círculos de calidad de las fábricas japonesas, reflejan la importancia que las sociedades colectivistas dan a la toma de decisiones en grupo.
- **Masculinidad en comparación con feminidad** se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida. Las sociedades muy masculinizadas (como Japón y Austria) consideran prioritarios el desempeño y la independencia, mientras que las sociedades con elevados niveles de feminidad suelen conceder mayor valor a la igualdad de los sexos y comparten el poder en aras de la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia (figura 14.2).

La investigación de Hofstede abrió camino a otros estudios sobre las culturas, como el de Trompenaars, que veremos a continuación.

Dimensiones culturales según Trompenaars

Trompenaars[9] (figura 14.3) coordinó una investigación similar a la de Hofstede, en la que participaron 15 mil gerentes de 28 países, e identificó cinco dimensiones culturales:[10]

- **Universalidad contra particularidad.** Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. El



• **Figura 14.2** Resultados de la investigación de Hofstede.[8]

• **Figura 14.3** Las dimensiones culturales de Trompenaars.[9]

universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, y se basa en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin modificación alguna. El particularismo se funda en las relaciones, los sistemas de personas, la confianza entre individuos, el deber con los amigos y la familia, y se basa en la creencia de que las circunstancias dictan la forma de aplicar las ideas y las prácticas. Los universalistas hacen hincapié en las reglas formales y estrictas (lidiar con los negocios, respeto a los contratos y apego de los trabajadores a las reglas y reglamentos de la organización) y se guían por ellas. Las culturas particularistas se enfocan más en las relaciones personales y en una mayor confianza entre las personas que en las reglas formales y los contratos legales.

- **Individualismo contra colectivismo.** El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales. Las culturas individualistas responden mejor a la remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas es más correcto hablar de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo.
- **Neutralidad contra afectividad.** Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se presenta cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo. La efectividad se presenta cuando el contacto físico es más abierto y libre, con fuerte expresividad y lenguaje corporal. En una cultura afectiva las emociones se expresan en forma natural y abierta.
- **Relaciones específicas contra relaciones difusas.** En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extravertidas; enfrentan las situaciones y separan el trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público vasto que comparten y en

un espacio privado pequeño que protegen y esconden y que sólo comparten con algunos amigos y familiares. Las relaciones difusas son indirectas; las personas son más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la laboral. Los espacios público y privado tienen tamaño similar y los individuos protegen mucho su espacio público, pues abrirlo significa lo mismo que permitir el acceso a su espacio privado. En las culturas difusas, las personas respetan los títulos de la persona, su edad y sus conexiones, y se impacientan cuando otros individuos son indirectos o evasivos. En las culturas específicas, las personas tratan de ser eficientes y de aprender cosas nuevas, y minimizan el uso de títulos o de habilidades que son irrelevantes para la situación.

- **Realización personal contra atribución.** Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones. En una cultura de atribución, el estatus se deriva de quién es la persona. Las culturas de realización adjudican un estatus elevado a los emprendedores. En las culturas de atribución el estatus que se adjudica a la persona se basa en la edad, el sexo, la escolaridad o las conexiones sociales, y merece respeto por su edad o su antigüedad en la empresa.

Las investigaciones de Hofstede y de Trompenaars sugieren que la cultura de cada país influye notablemente en la cultura de sus organizaciones y, por tanto, en el comportamiento organizacional.[11] Las organizaciones multinacionales que poseen filiales en varios países utilizan los indicadores de esas investigaciones para poder adecuar los aspectos culturales de sus redes a las características de cada país, de modo que puedan operar eficientemente en todo el mundo.[12]

Cultura organizacional

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura (cuadro 14.1). Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

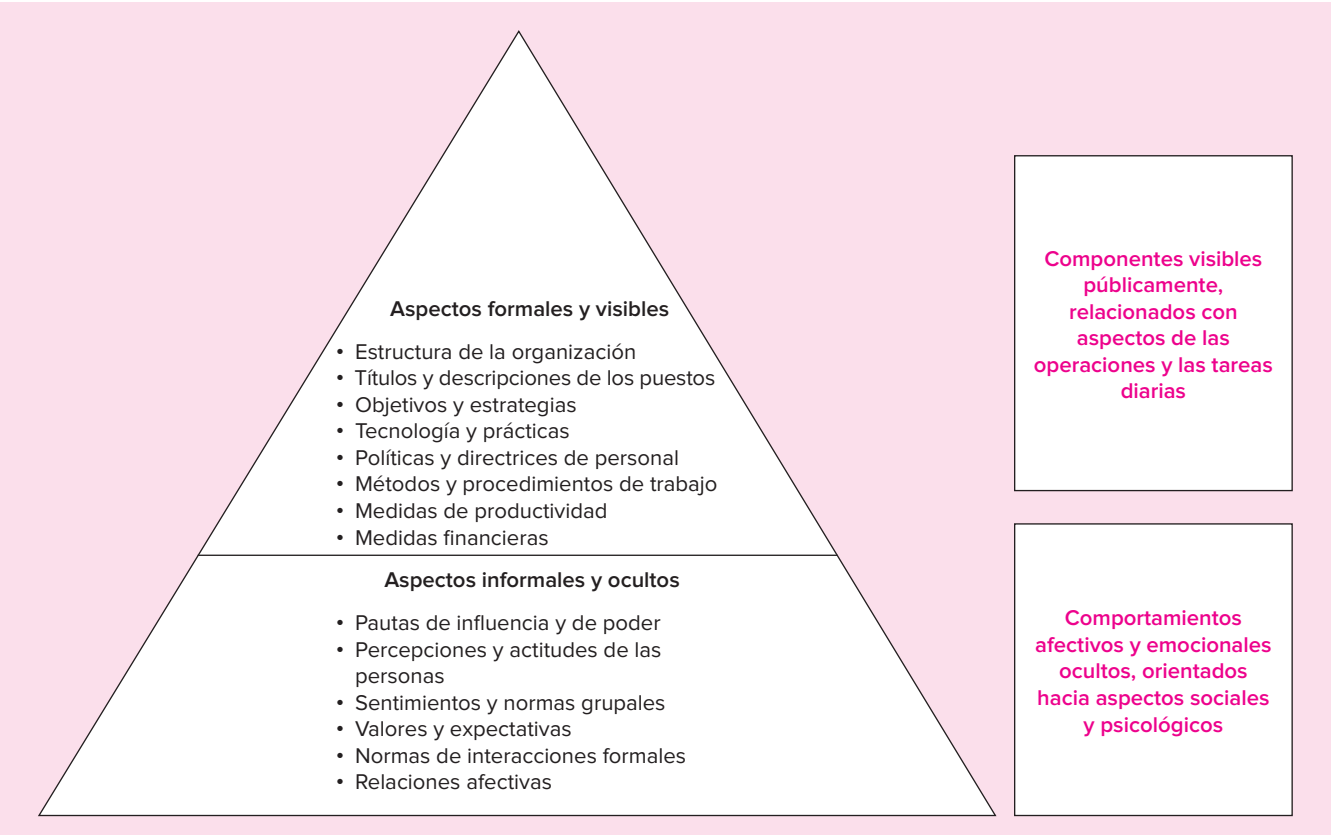
La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (figura 14.4).

Esta comparación con un *iceberg* tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. La figura 14.5 muestra los diversos estratos de la cultura organizacional.

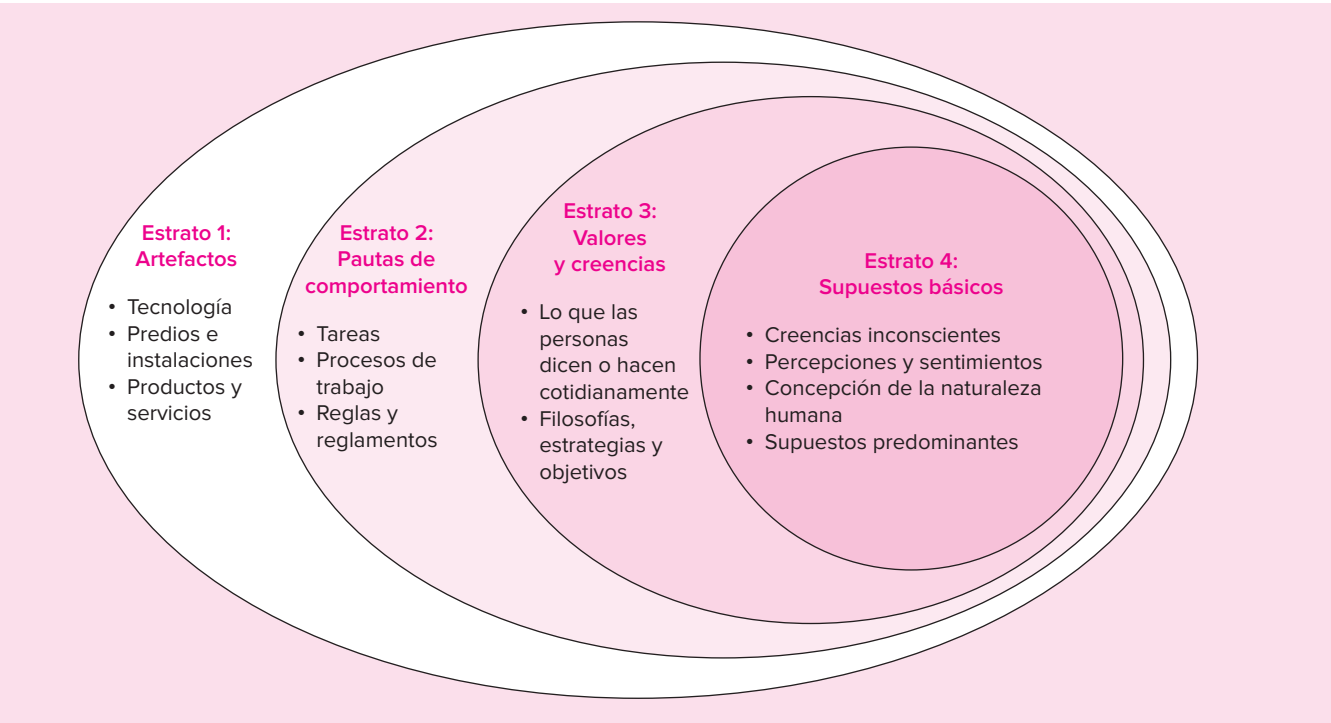
Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento, como veremos en el capítulo dedicado al cambio y el desarrollo organizacional.

Cuadro 14.1 Diversos conceptos de cultura organizacional

Está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.[13]
Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.[13]
Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.[14]
Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla con el fin de ser aceptados en el servicio de la organización.[15]


Aspectos formales y visibles
• Estructura de la organización
• Títulos y descripciones de los puestos
• Objetivos y estrategias
• Tecnología y prácticas
• Políticas y directrices de personal
• Métodos y procedimientos de trabajo
• Medidas de productividad
• Medidas financieras
Aspectos informales y ocultos
• Pautas de influencia y de poder
• Percepciones y actitudes de las personas
• Sentimientos y normas grupales
• Valores y expectativas
• Normas de interacciones formales
• Relaciones afectivas
Componentes visibles públicamente, relacionados con aspectos de las operaciones y las tareas diarias
Comportamientos afectivos y emocionales ocultos, orientados hacia aspectos sociales y psicológicos

• **Figura 14.4** El *iceberg* de la cultura organizacional.[13]


Estrato 1: Artefactos
• Tecnología
• Predios e instalaciones
• Productos y servicios
Estrato 2: Pautas de comportamiento
• Tareas
• Procesos de trabajo
• Reglas y reglamentos
Estrato 3: Valores y creencias
• Lo que las personas dicen o hacen cotidianamente
• Filosofías, estrategias y objetivos
Estrato 4: Supuestos básicos
• Creencias inconscientes
• Percepciones y sentimientos
• Concepción de la naturaleza humana
• Supuestos predominantes

• **Figura 14.5** Los distintos estratos de la cultura organizacional.[16]

De vuelta al caso de apoyo:

El dilema de Standard Inn

Standard Inn es una empresa que goza de buena salud financiera. Después de cada adquisición de una cadena hotelera, Alfredo Suárez integra inmediatamente su sistema financiero al de la empresa matriz. No obstante, sabe que la integración contable y financiera no basta para que la nueva red quede totalmente integrada al conjunto, sino que es necesario que la cultura organizacional de la empresa adquirida se adapte a la de Standard Inn. Sin embargo, como es especialista en finanzas, Alfredo no sabe exactamente qué hacer. ¿Cómo podría ayudarle usted?

Ceremonias y rituales

En parte, podemos comprender la cultura por medio del estudio del comportamiento de los miembros de una organización, es decir, el modo en que el comportamiento humano refleja los valores organizacionales. En realidad, las organizaciones tratan de modelar el comportamiento de sus miembros y buscan medios para que los individuos aprendan mediante la observación del comportamiento de otros a efecto de formar patrones para su propio comportamiento. La cultura puede ser utilizada por el liderazgo como una importante herramienta del liderazgo, porque permite a los líderes esclarecer aquello que es importante para la actividad de las personas.

Así, las organizaciones utilizan toda una variedad de actividades repetitivas que, en determinadas ocasiones, ofrecen la posibilidad de reconocer y premiar a las personas que tienen un comportamiento congruente con los valores organizacionales y que se ciñe a ellos. Sirven para reforzar continuamente la cultura organizacional. Hablamos de los llamados rituales o ceremonias (cuadro 14.2), los cuales transmiten mensajes a las personas y enaltecen a las que exhiben los valores de la organización o a sus héroes por anotarse determinadas victorias al alcanzar los objetivos organizacionales.[17]

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:[10]

1. **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo.
2. **Normas.** Pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Las personas siguen esas normas.
3. **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo absentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización.

Cuadro 14.2 Los ritos comunes en las organizaciones[18]

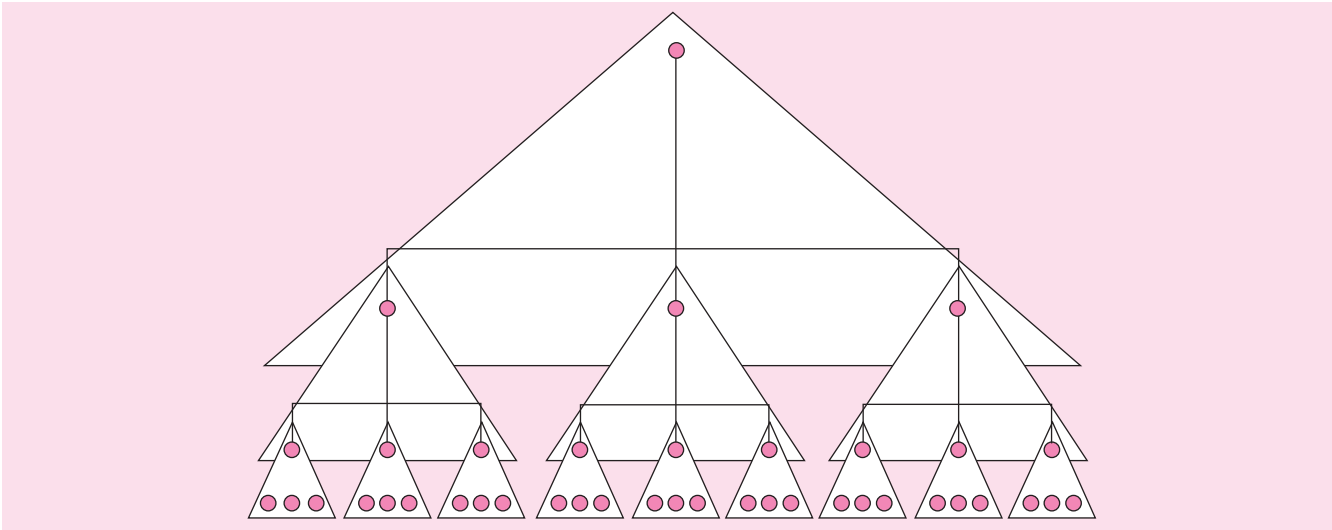
Ritos	Significado	Ejemplo
Ritos de paso	Demostrar el cambio de *estatus* de las personas	Comida de jubilación Entrega de diplomas de entrenamiento
Ritos de fortalecimiento	Reforzar la realización de las personas	Premios o certificados a vencedores de campañas internas
Ritos de renovación	Subrayar el cambio en la organización y el compromiso con el aprendizaje y el crecimiento	Apertura de un centro de entrenamiento Inicio de una universidad corporativa
Ritos de integración	Unir a grupos o equipos diversos y renovar el compromiso con la organización	Fiesta de fin de año Picnic anual
Ritos de reducción de conflictos	Lidiar con los conflictos y malos entendidos que surgen de forma natural en la organización	Negociación de contratos sindicales Auditoría interna
Ritos de degradación	Sancionar visiblemente a las personas que no se ciñen a los valores y las normas de la organización	Despido en público por conducta antiética Crítica por no alcanzar los objetivos

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación.

Tipos de culturas y perfiles organizacionales

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, Rensis Likert[19,20] definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

1. **Sistema 1. Autoritario coercitivo:** un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:
   - **Proceso de decisión:** totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
   - **Sistema de comunicaciones** precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
   - **Relaciones interpersonales:** se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlas. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
   - **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.
2. **Sistema 2. Autoritario benevolente.** Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:
   - **Proceso de decisión:** centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
   - **Sistema de comunicaciones:** relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
   - **Relaciones interpersonales:** la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
   - **Sistema de recompensas y sanciones:** sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.
3. **Sistema 3. Consultivo.** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:
   - **Proceso de decisión:** de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.
   - **Sistema de comunicaciones:** tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
   - **Relaciones interpersonales:** existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
   - **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.
4. **Sistema 4. Participativo.** Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:
   - **Proceso de decisión:** totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.



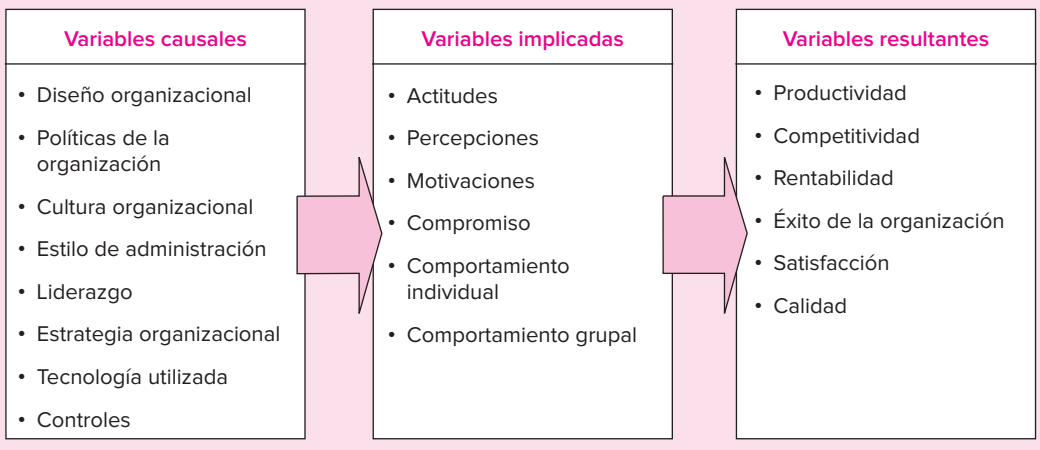
• **Figura 14.6** Organización en grupos superpuestos.[19]

- **Sistema de comunicaciones:** los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- **Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- **Sistema de recompensas y sanciones:** hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema. La figura 14.6 ilustra esta idea.

Además de la composición de los grupos de trabajo y de los eslabones de vinculación superpuesta, el sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados.

Además de elaborar cuestionarios para identificar las características y el perfil de la organización, Likert también evaluó el comportamiento humano (figura 14.7). Existen variables causales, como el estilo de administración, las estra-



• **Figura 14.7** Evaluación del comportamiento humano en las organizaciones.[19]

tegias, la estructura organizacional y la tecnología utilizada, que producen estímulos que influyen en las personas. Los elementos del comportamiento, como las competencias individuales, las actitudes, la lealtad, las comunicaciones, la interacción y la toma de decisiones, son las variables implicadas. Así, las variables causales provocan estímulos que actúan en las personas (variables implicadas) y provocan respuestas que son las variables de los resultados.

Las variables implicadas dependen en gran medida de las causales y tienen una marcada influencia en las variables del resultado final. El error común de calcular la eficiencia de la organización sólo en términos de productividad o de producción física no toma en cuenta las variables implicadas.

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. El peligro está en que el mundo cambia y el ambiente también, pero esas organizaciones se mantienen enteramente inmutables, como si nada se hubiese modificado en el contexto. Son organizaciones con culturas conservadoras y tradicionalistas, básicamente no adaptables y que se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad.[21] El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.[13] Una organización poco estable y muy cambiante tiene tanto riesgo de desaparecer como una poco adaptable, rígida e inmutable. Toda organización debe tener una dosis de estabilidad como complemento del cambio.[22] Cambiar sólo por hacerlo, sin estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización.[23] El desafío es mantener un equilibrio saludable entre estabilidad y cambio.

Culturas tradicionales y culturas participativas

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático descrito en un capítulo anterior, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo.

El cuadro 14.3 muestra las principales características de estos estilos culturales.

Cada uno de estos estilos extremos de la cultura organizacional tiene aspectos organizacionales típicos, como se ve en la figura 14.8.

Estos dos estilos extremos reflejan aspectos típicos de las organizaciones. Además, como se observa en la figura 14.9, cada uno presenta variaciones.

Características de las culturas exitosas

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett[24] descubrieron en una investigación para determinar qué factores de

Cuadro 14.3 Diferencias de la cultura organizacional

Estilo tradicional	Estilo participativo
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

Cultura tradicional
Cultura participativa
Autocrática e impositiva
Participativa y liberal
Centralizada
Descentralizada
Muchos niveles jerárquicos de mando
Pocos niveles jerárquicos
Poca amplitud de mando
Gran amplitud de mando
Formal
Informal
Conservadurismo y mantenimiento del *status quo*
Creatividad e innovación
Cambios lentos y progresivos
Cambios rápidos y radicales
Horizonte de planeación de largo plazo
Horizonte de corto plazo
Enfoque en las ganancias a corto plazo
Enfoque en las ganancias a largo plazo
Enfoque en el control de los gastos
Enfoque en la calidad y el servicio
Recompensas basadas en la antigüedad
Recompensas basadas en el desempeño

• **Figura 14.8** Características de la cultura organizacional.

Consecuencias de la cultura tradicional
Consecuencias de la cultura participativa
Centrada en la actividad
Centrada en el cliente
Enfoque en las tareas
Enfoque en los resultados por medio de las personas
Resistencia al cambio
Apertura a los cambios
Enfoque estrecho: mi área
Trabajo en equipo: apoyo mutuo y cooperación
Comunicación de la cima hacia abajo
Comunicación descendente y ascendente
Política y cautela
Confianza y apertura
Pocas expectativas de las personas
Grandes expectativas de las personas
Las personas no deciden
Sentido de urgencia para decidir
Las personas hacen lo que les mandan: seguridad
Disposición a innovar: riesgos
Las personas no se sienten vencedoras
Orgullo de sentirse vencedoras
Necesitan de mando y dirección
Autoiniciativa de las personas
Poca realimentación: incertidumbre respecto al desempeño
Mucha realimentación: autoevaluación del desempeño
Incertidumbre respecto a las metas y la dirección
Certidumbre respecto a las metas y la dirección (visión común)
Síntomas de estrés y agotamiento
Ritmo veloz y síntomas de salud

• **Figura 14.9** Las consecuencias del estilo tradicional y el participativo.

las culturas organizacionales las hacen lleguen al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito.[25]

Algunas organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca distintiva. Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma.[26] Estamos hablando de la cultura organizacional. Algunas empresas tienen una cultura corporativa sólida reconocida en el mundo entero, como Hewlett Packard, 3M, IBM, General Motors, cada una con identidad propia.[27]

Los principios básicos del Banco Santander

El Banco Santander definió los principios básicos siguientes:

- Compromiso
- Objetivos
- Política de calidad
  - El cliente: es el centro de gravedad de Banco Santander.
  - Los competidores: no existen competidores pequeños.
  - Los objetivos: lo que no se puede medir no existe.
  - La organización: debe ser rápida y flexible.
  - Los costos: líderes en todo, hasta en la austeridad.
  - El líder Banco Santander: piensa en la visión y consigue resultados con iniciativa.
  - El desarrollo profesional: conforme su autoexigencia para conseguir resultados.
  - La comunicación interna: unidad de principios y de dirección.
  - El trabajo en equipo: en Santander predomina el equipo sobre el individuo.
  - El cambio: recomenzar siempre para ser competitivos.

Fitz-Enz identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:[28]

1. **Fijación de un valor equilibrado.** Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (*stakeholders*). De esta manera atienden a una amplia gama de intereses.
2. **Compromiso con una estrategia básica y esencial.** Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
3. **Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.** Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
4. **Comunicación masiva de doble vía.** Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados. La comunicación sirve de conexión entre las personas.
5. **Asociación con los grupos de interés.** Tratan a sus asociados en forma congruente e integral. El negocio consiste en reunir, no en separar.
6. **Colaboración funcional.** Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su sinergia y amplifican sus resultados.
7. **Innovación y riesgo.** Están enfocadas en la innovación y la creatividad. Cambiar y cambiar siempre y no de vez en cuando, a fin de mantenerse siempre en primera fila.
8. **Nunca están satisfechas.** Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.

Los valores fundamentales de Copesul

Copesul defiende los siguientes valores fundamentales:

- Ética y responsabilidad
- Conservación del ambiente
- Preservación de la imagen de la empresa
- Respeto
- Prioridad en los efectos de largo plazo sobre los de corto plazo
- Compromiso
- Conservación del patrimonio
- Actualización tecnológica
- Desarrollo
- Trabajo en equipos
- Apertura a la participación
- Transparencia
- Creatividad y capacidad para aprender
- Disposición al cambio
- Espíritu emprendedor
- Salud
- Seguridad en el trabajo
- Confianza en uno mismo y en los demás
- Orientación hacia el cliente
- Ser un proveedor confiable

Valores culturales

En las ciencias económicas, el valor tiene una interpretación eminentemente material y casi siempre financiera. Con los valores culturales no sucede lo mismo. La axiología (del

griego *axios* = valor + *logos* = estudio, tratado) es la rama de la filosofía que estudia los valores. Etimológicamente, axiología* significa teoría del valor, estudio del valor o ciencia del valor. Los valores culturales tienen una prioridad esencial en las organizaciones. En ese sentido, para Kluckhorn "valor es una concepción deseable explícita e implícita, característica de un individuo o grupo, que influye en la selección de los modos, los medios y los fines de acción".[29] Así, "el valor es algo significativo, importante para un individuo o grupo social".[30] Los valores pueden ser implícitos o explícitos, distintivos de un individuo o característicos de un grupo.

En nuestra definición, el valor es una concepción de aquello que es deseable.

En la sección sobre la ética organizacional y la responsabilidad vimos que los valores son creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual. Los valores varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar. La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento. Esta continuidad sólo se podrá lograr si todo el equipo administrativo subraya los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo. El liderazgo se debe concentrar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización. La idea no es alinear sólo a un conjunto de personas con los ejecutivos de la organización, sino también a proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y otros asociados del negocio.

Hay tres niveles de valores:[31]

1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.
2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por medio de:[34]

- todo aquello que recompensan
- todo aquello que sancionan
- todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
- todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
- todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
- todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

Los valores pueden ser instrumentales –cuando reflejan medios que se siguen– o terminales –cuando reflejan fines u objetivos– (cuadro 14.4). Pueden ser concretos –como una familia, la bandera, el Papa, la estrella de David, la Constitución– o pueden ser abstractos, como la libertad, la justicia y la fe.

No siempre los valores están explícitamente definidos y establecidos. Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones. Un ejemplo es cuando el espíritu de equipo y el individualismo se complementan. ¿Cuál es más importante para la organización? Todos los valores implican elecciones y cada una contiene un elemento subjetivo. Un valor es algo que se desea o necesita. Está determinado por su importancia para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado. Además, un valor es el significado o sentido atribuido a cosas que pueden parecer comunes y corrientes. Por tanto, los valores organizacionales pueden ser abiertos o cerrados, positivos o negativos, relativos o absolutos, condicionales o incondicionales, individuales o sociales, impuestos o aceptados voluntariamente.

Relatividad, subjetividad y desarrollo de valores[31]

Con el propósito de reconocer la importancia de los valores, la organización debe plantear las siguientes preguntas:

Significación	¿Qué significado tienen los valores? ¿Qué los hace importantes?
Universalidad	¿Qué podría ocurrir si nadie respetara los valores?
Liderazgo	¿Qué podría ocurrir si alguien se apega a determinados valores?
Reciprocidad	¿Qué sentiría una persona si esta norma le fuese aplicada?
Publicidad	¿Cómo se sentiría una persona si su acción o falta de acción se conociera públicamente?
Defensa	¿Cómo justificarían otras personas esta acción?
Responsabilidad	Si una persona asumiese la responsabilidad de una acción o falta de acción, ¿cuál sería la consecuencia?
Intuición	¿Es posible intuir que una acción o la falta de ella es correcta o incorrecta?
Legalidad	Las consecuencias de una acción o la falta de ella para generaciones futuras.

* Las definiciones más comunes de axiología son ciencia de los valores, rama de la filosofía que estudia los valores, patrón dominante de los valores en una sociedad determinada.

Cuadro 14.4 Ejemplos de valores instrumentales y terminales[32]

Valores instrumentales	Valores terminales
Ambición	Vida confortable
Capacidad	Sentido de autorrealización
Coraje	Mundo de paz
Perdón	Mundo de belleza
Alegría	Equidad
Honestidad	Seguridad de la familia
Imaginación	Libertad
Independencia	Felicidad
Intelectualidad	Armonía interna
Lógica	Amor maduro
Amor	Seguridad nacional
Obediencia	Placer
Responsabilidad	Salvación
Autocontrol	Reconocimiento social
Emprendedurismo	Amistades legítimas
Mentalidad abierta	Sabiduría

La cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los sabelotodo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas.

Los valores culturales básicos de Southwest Airlines[33]

Southwest, una de las empresas de aviación comercial más dinámicas del mundo, hace una apología de sus valores culturales:

Seleccionar por actitudes y capacitar por habilidades	La compañía busca candidatos que tengan actitudes positivas, que promuevan la alegría en el centro de trabajo y que tengan el deseo de ir más allá de los límites.
Hacer las cosas cada vez mejor, más rápido y barato	El control de costos es una responsabilidad personal de cada trabajador y forma parte de todos los programas de capacitación de la compañía.
Ofrecer un servicio muy positivo a los clientes internos y externos	La filosofía de Southwest Airlines es dar prioridad al trabajador para que éste ponga a sus clientes en primer lugar.
Ponerse en los zapatos del otro	Los trabajadores se involucran en el servicio al cliente. El propio presidente de la empresa ayuda con el equipaje y sirve refrescos a los pasajeros.
Responsabilidad y propiedad	La iniciativa individual y la capacidad para pensar por uno mismo tienen un enorme valor, aun cuando ello pueda chocar con los manuales de la empresa. Satisfacer al cliente es lo más importante.
Celebrar y festejar	Todas las fiestas, como Navidad o Pascua, son oportunidades para motivar a las personas. Si los trabajadores se sienten felices aumentan su desempeño y su productividad.
Celebrar tanto triunfos como errores	La filosofía de la empresa es alentar nuevas ideas sin miedo a las repercusiones. Las fallas y los errores son parte del crecimiento personal.
Mantener viva la cultura corporativa	Los miembros del comité de cultura visitan con frecuencia todas las áreas de la compañía para difundir su cultura, reiterar la historia de la empresa y motivar a las personas para que mantengan el espíritu que hace que la compañía crezca.

Valores organizacionales

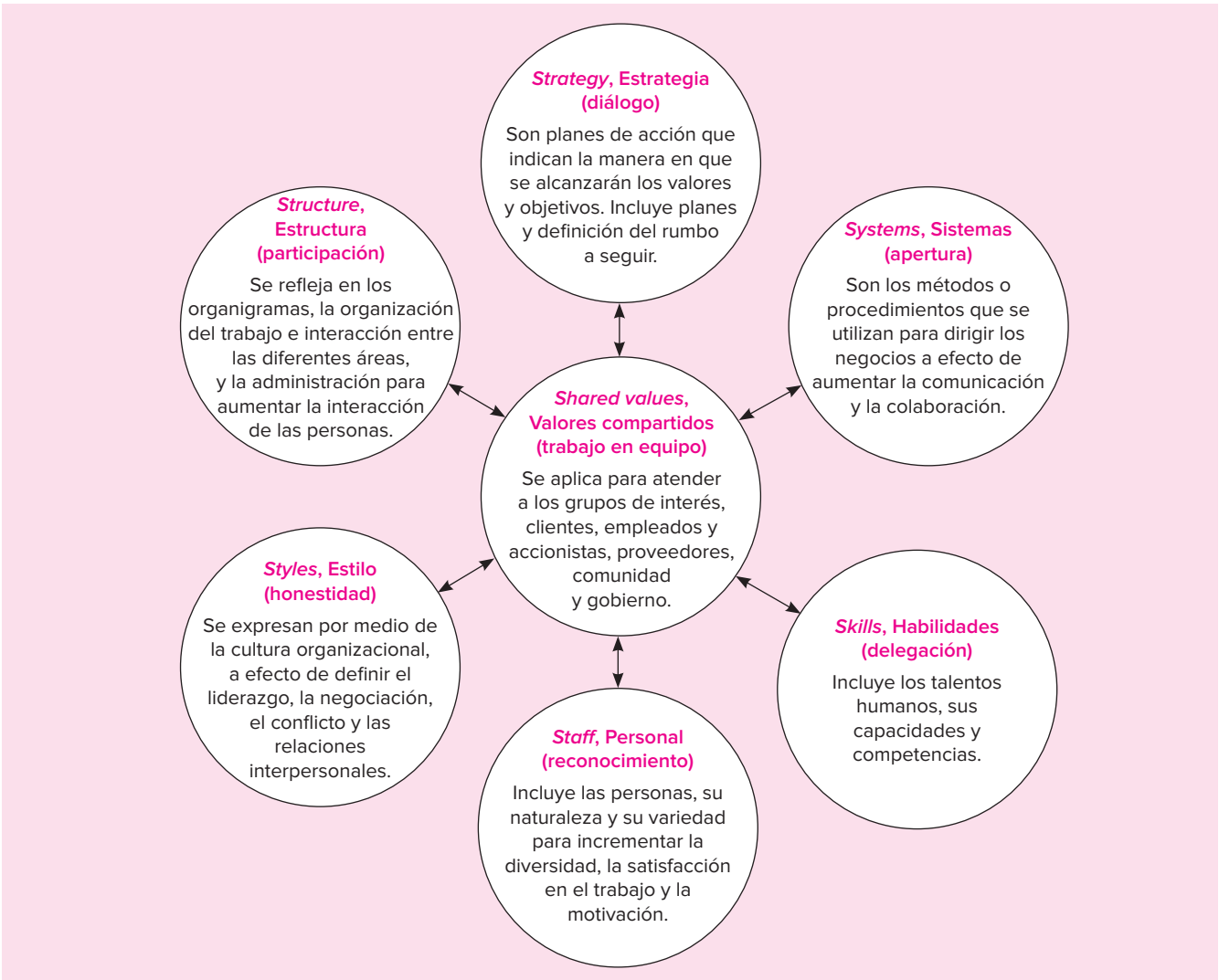
Para una organización, los valores como la reputación, la credibilidad, la imagen, la ética en los negocios, la transparencia, la responsabilidad social y la conservación del ambiente, por ejemplo, son importantísimos porque representan una importante ayuda para conseguir sus negocios.

Pascal y Athos[34] plantearon el modelo de las 7 eses como guía para el cambio basado en valores. Este sistema ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección de la organización y se concentra en acciones e iniciativas basadas en valores compartidos. La columna vertebral del modelo son los valores derivados del espíritu de equipo. La figura 14.10 muestra una idea del modelo de las 7 eses.

La identificación de valores compartidos es el primer paso para redefinir cada uno de los siete elementos mostrados. Para iniciar el proceso de cambio muchas organizaciones formulan una nueva estrategia, replantean sus estructuras o ajustan sistemas. Sin embargo, lo importante es tomar en cuenta las variables culturales (espíritu de equipo, estilo, habilidades y reconocimiento).

En el fondo, los elementos culturales que apoyan u obstruyen el cambio organizacional están relacionados con los siguientes aspectos:

- **Poder y visión.** Los valores de la organización otorgan facultades a las personas para solucionar problemas y hacer cambios en ella. Los individuos tienen claros estos valores y la forma en que impulsan su visión de futuro.
- **Identidad y relaciones.** Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas; éstas deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones, y verlos como un todo.
- **Comunicación, negociación y conflicto.** Los valores de la organización pueden dar lugar a controversias, que


Strategy, Estrategia (diálogo)
Son planes de acción que indican la manera en que se alcanzarán los valores y objetivos. Incluye planes y definición del rumbo a seguir.
Structure, Estructura (participación)
Se refleja en los organigramas, la organización del trabajo e interacción entre las diferentes áreas, y la administración para aumentar la interacción de las personas.
Systems, Sistemas (apertura)
Son los métodos o procedimientos que se utilizan para dirigir los negocios a efecto de aumentar la comunicación y la colaboración.
Shared values, Valores compartidos (trabajo en equipo)
Se aplica para atender a los grupos de interés, clientes, empleados y accionistas, proveedores, comunidad y gobierno.
Styles, Estilo (honestidad)
Se expresan por medio de la cultura organizacional, a efecto de definir el liderazgo, la negociación, el conflicto y las relaciones interpersonales.
Skills, Habilidades (delegación)
Incluye los talentos humanos, sus capacidades y competencias.
Staff, Personal (reconocimiento)
Incluye las personas, su naturaleza y su variedad para incrementar la diversidad, la satisfacción en el trabajo y la motivación.

• **Figura 14.10** Valores básicos y modelo de organización de las 7 eses.[34]

son oportunidades de aprendizaje. Para ello es necesario definir cuáles son las conductas que deben observar las personas cuando enfrentan conflictos y cómo lograr una comunicación abierta y de colaboración.

- **Aprendizaje y evaluación.** Las organizaciones valoran en distintas medidas el aprendizaje, la honestidad, la amistad con los colegas, la realimentación orientada al aprendizaje y la evaluación del desempeño.

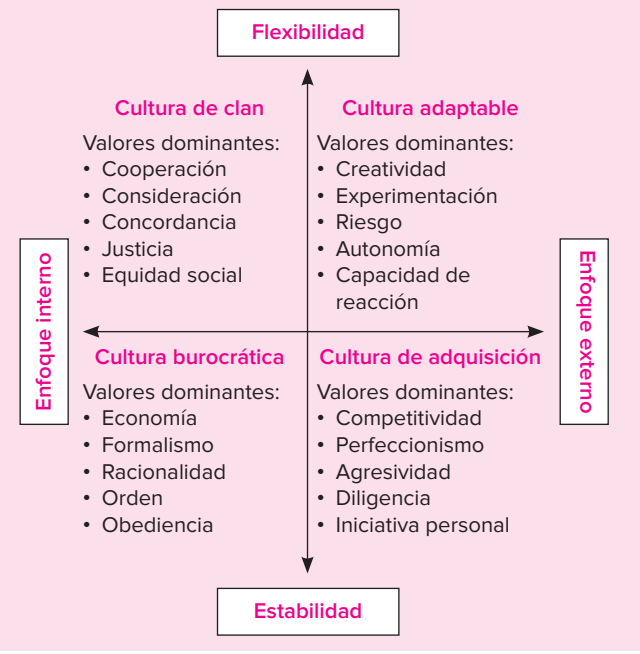
Los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura. Esos medios se conocen como socialización organizacional.

Utilizando dos continuos, flexibilidad contra estabilidad y enfoque interno contra enfoque externo, McDonald y Gantz[35] plantean cuatro tipos de cultura corporativa, cada uno de ellos basado en ciertos valores dominantes. La figura 14.11 ilustra esta idea.

De vuelta al caso de apoyo:

El dilema de Standard Inn

Alfredo Suárez sabe que la cultura organizacional de Standard Inn es abierta, participativa y democrática; en el fondo, es innovadora y adaptable. No obstante, las empresas que ha adquirido por lo general son pequeñas organizaciones tradicionales que tienen culturas extremadamente autocráticas e impositivas, en total discrepancia con la cultura que desea su organización. Alfredo no sabe qué hacer para integrar a los trabajadores de esas empresas a la cultura organizacional de Standard Inn. ¿Cómo podría ayudarle usted?



• **Figura 14.11** Las cuatro culturas corporativas según McDonald y Gantz.[35]

Socialización organizacional

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.[36]

En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:[37]

1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos.
3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.
4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia.
5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

El aprendizaje de esos valores, reglas y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización. A veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones. En otras ocasiones sólo se necesita reafirmar algunas normas por medio de los diversos canales de comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores.

Cuando se crea una cultura organizacional y ésta se empieza a desarrollar, la organización recurre a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga. En otros términos, las organizaciones utilizan diversos medios de socialización, por ejemplo:[10]

1. **Selección de los nuevos integrantes.** El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos.[38] Los seleccionadores utilizan procedimien-

tos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.

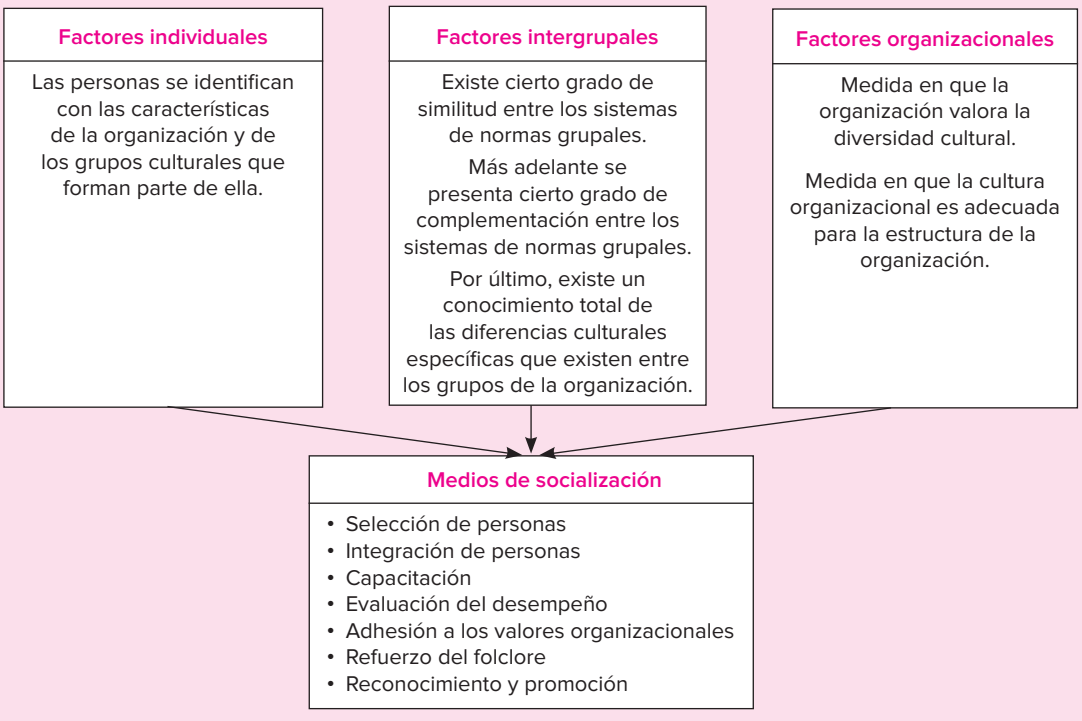
2. **Integración al puesto.** El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.[10]
3. **Capacitación en el puesto.** El tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.
4. **Evaluación del desempeño y recompensas.** El cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.
5. **Adhesión a los valores de la organización.** El quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.
6. **Refuerzo de historias y folclore organizacional.** El siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
7. **Reconocimiento y promoción.** El último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.

La socialización organizacional, es decir, la adaptación de las personas a la cultura de la organización, depende de factores individuales, intergrupales y organizacionales, como señala la figura 14.12.

Pausa para reflexionar

Transformar valores en valor: el credo de J&J europea[40]

Johnson and Johnson europea desarrolló un modelo de credo llamado valores con valor (V2V en inglés), a partir de explicaciones sobre la forma en que los valores de su


Factores individuales
Las personas se identifican con las características de la organización y de los grupos culturales que forman parte de ella.
Factores intergrupales
Existe cierto grado de similitud entre los sistemas de normas grupales.
Más adelante se presenta cierto grado de complementación entre los sistemas de normas grupales.
Por último, existe un conocimiento total de las diferencias culturales específicas que existen entre los grupos de la organización.
Factores organizacionales
Medida en que la organización valora la diversidad cultural.
Medida en que la cultura organizacional es adecuada para la estructura de la organización.
Medios de socialización
• Selección de personas
• Integración de personas
• Capacitación
• Evaluación del desempeño
• Adhesión a los valores organizacionales
• Refuerzo del folclore
• Reconocimiento y promoción

• **Figura 14.12** Factores que afectan la socialización organizacional.[39]

credo se traducen en valores que dan sustento a la organización (figura 14.13). Este modelo se basa en las perspectivas de todos los grupos de interés, internos y externos. En cada uno de los cuatro enunciados del credo se identifican cerca de 24 indicadores de valor, a saber:

El negocio central de J&J europea, trascrito en el credo mostrado en la figura 14.13, se desglosó en 92 medidas o indicadores de valor a partir del desarrollo en términos de cantidad y de calidad de cada indicador de valor. Los 92 indicadores proporcionan un conjunto equilibrado de gran ayuda para alcanzar los resultados de la organización. El credo de J&J es el motor de la compañía y exigió el compromiso de todos los grupos de interés. Los factores fundamentales para el éxito del credo fueron los siguientes**:**

1. El modelo debe ser resultado del consenso.
2. Los grupos de interés internos y externos deben participar en el proceso.
3. El modelo debe reflejar las perspectivas de los distintos grupos de interés.
4. Debe existir un enfoque transversal que enlace a todos los negocios de J&J.
5. El modelo debe ofrecer recompensas equilibradas, desde la base hasta la cúpula de la organización y viceversa.

Este modelo pasó por cinco etapas:

1. Implantación del modelo para volverlo tangible, sin perder su valor intrínseco.
2. Aplicación durante un periodo de prueba en una o dos compañías antes de implantarlo en las demás.
3. Identificar el equilibrio adecuado entre costos y beneficios, y las ventajas que el modelo puede generar a largo plazo.
4. El compromiso de la alta gerencia fue fundamental y ayudó a superar las fronteras departamentales.
5. El proceso de excelencia fue parte integral del modelo.

De vuelta al caso de apoyo:

El dilema de Standard Inn

Una de las ideas de Alfredo Suárez es contratar a un consultor organizacional para extender la cultura de Standard Inn a las empresas que ésta ha adquirido. El objetivo es cambiar actitudes y comportamientos para que el cliente quede más satisfecho, los servicios mejoren en forma gradual y constante, los costos de operación sean más bajos y los procesos de las empresas adquiridas sean rápidos y eficientes. Esto significa un cambio total de mentalidad. ¿Cómo podría usted ayudar a Alfredo?

El espíritu emprendedor

La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor. Las organizaciones buscan personas capaces de dirigirlas, resolver sus problemas, generar ideas y encontrar caminos, crear productos y servicios, buscar nuevas formas de satisfacer al cliente y, sobre todo, hacerlas más competitivas. En otras palabras, las organizaciones buscan personas con espíritu emprendedor, capaces de usar los recursos humanos, materiales, financieros, mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios. El emprendedor es la persona que percibe oportunidades que otras no ven y asume la responsabilidad y los riesgos que ello implica. Algunos emprendedores usan la información que está a disposición de todo el mundo y, gracias a su intuición, crean algo completamente nuevo.

Pausa para reflexionar

Ejemplos de emprendedores

Henry Ford, uno de los emprendedores más famosos, no inventó el automóvil ni la división del trabajo, pero consi-

Valor para el consumidor y el proveedor

1. Calidad y seguridad del producto
2. Satisfacción del consumidor
3. Servicio al consumidor
4. Excelencia del producto
5. Relaciones sostenibles con proveedores y asociados

Valor para el trabajador y su familia

6. Satisfacción del trabajador
7. Ser el empleador preferido
8. Diversificación
9. Condiciones de trabajo seguras
10. Ambiente de trabajo saludable
11. Conducta ética

Valor para la comunidad y la sociedad

12. Licencia para operar
13. Inversiones en la comunidad
14. Compromiso con los grupos de interés
15. Transparencia
16. Ejemplo ambiental
17. Trabajos/empleos
18. Derechos humanos
19. Modelo terapéutico

Valor para el inversionista

20. Valor de las acciones
21. Posición en el mercado
22. Productos innovadores
23. Activos intelectuales
24. Confianza

• **Figura 14.13** Credo de Johnson & Johnson europea.

guió aplicar la división del trabajo a una nueva manera de producir automóviles: la línea de montaje. Akio Morita, presidente de Sony, el gigante japonés de los aparatos electrónicos de consumo, percibió que los productos de la compañía podrían ser adaptados para crear algo nuevo: el *walkman*, que tuvo un enorme éxito de ventas.

Por lo general, el emprendedor percibe una necesidad y reúne y coordina personas, materiales y capital para satisfacerla. Así, crea una organización para ofrecer algo nuevo a clientes, empleados y otros asociados.[13]

Un emprendedor no es lo mismo que un administrador. El emprendedor es la persona que introduce cambios en la producción, mientras el administrador es quien coordina el proceso de producción. El emprendedor es un fenómeno discontinuo: aparece para modificar el proceso de producción y luego desaparece hasta que tiene listo otro proyecto de cambio.[41] Drucker afirma que el emprendedor está relacionado con el cambio, siempre responde a él y lo explora como una verdadera oportunidad.[42] Schumpeter popularizó el término emprendedor. Para él, el proceso global de la economía depende de las personas que lo impulsan: los emprendedores.[43] El administrador debe desarrollar un espíritu emprendedor para dirigir su organización hacia la competitividad.

Varios investigadores han analizado las habilidades, actitudes y características de los emprendedores, su contribución a la sociedad y las condiciones en que surgen y se desarrollan. A continuación se describen los principales factores que explican el espíritu emprendedor:[44]

Factores psicológicos

Uno de los principales enfoques sobre el espíritu emprendedor fue desarrollado por McClelland,[45] quien comprobó que estos individuos tienen una gran necesidad de autorrealización; por ello se inclinan más a correr riesgos, siempre que éstos sean razonables y produzcan un rendimiento interesante. McClelland descubrió que ciertas sociedades tienden a producir un porcentaje más alto de personas con una gran necesidad de autorrealización. Ello se debe al sistema educativo. Otros investigadores demostraron que ciertos motivos y objetivos, como el poder, el prestigio, la seguridad, la autoestima y el servicio a la sociedad también impulsan el espíritu emprendedor.[41] Begley y Boyd identificaron cinco dimensiones del espíritu emprendedor.[46]

1. **Necesidad de autorrealización.** Los emprendedores tienen una gran necesidad de autorrealización que los lleva a alcanzar el máximo de su potencial. El emprendedor nunca está satisfecho con lo que ha alcanzado, siempre quiere realizar más.
2. **Control.** Los emprendedores, y no los acontecimientos ni la suerte, son los que controlan sus vidas y usan medios propios para alcanzar sus objetivos, con total independencia de otras personas.
3. **Tolerancia al riesgo.** Los emprendedores aceptan riesgos moderados porque obtienen un rendimiento a cambio de su esfuerzo. Se caracterizan por el coraje y el espíritu de lucha.
4. **Tolerancia a la incertidumbre.** Con frecuencia es necesario tomar decisiones con información incompleta, ambigua o poco clara. Los emprendedores se enfrentan a la incertidumbre con mayor facilidad porque hacen las cosas bien desde el comienzo.
5. **Comportamiento tipo A.** Es la tendencia a hacer más en menos tiempo y, si es necesario, a pesar de las objeciones de otros. Los fundadores de empresas y administradores de pequeñas empresas suelen tener grados más altos de comportamiento tipo A que los ejecutivos vinculados a otros negocios. El emprendedor busca maneras diferentes de hacer las cosas, incluso enfrentando la oposición y las críticas de otros.

Otro ángulo sobre la diferencia entre el emprendedor y el administrador es que el primero concede un gran valor al respeto hacia sí mismo, a la libertad, a la necesidad de realización y a tener un estilo de vida emocionante. El segundo suele valorar más las amistades verdaderas, la riqueza, la seguridad y el placer (figura 14.14).[47] Los emprendedores buscan algo diferente en sus vidas. Necesitan confianza en sí mismos, motivación, optimismo y coraje para arrancar y operar un negocio sin tener la seguridad de que recibirán un cheque cada mes. Los emprendedores son capaces de lanzarse a una aventura porque no pueden hacer a un lado sus sueños ni su visión y porque tienden a correr riesgos para obtener ganancias financieras.

Factores sociológicos

Ciertos factores sociológicos podrían explicar el surgimiento y el desarrollo del espíritu emprendedor. Algunas minorías, sean raciales o religiosas, suelen tener dificultades para adaptarse a ciertas culturas, lo cual les provoca frustración y las lleva a buscar ambientes que satisfagan sus necesidades específicas. Esto casi siempre lleva a los emprendedores a buscar oportunidades, a crear organizaciones y nuevas formas de relacionarse que les permitan reaccionar más rápido que sus competidores. El espíritu de cambio y el coraje para enfrentar riesgos los lleva a asumir posturas totalmente contrarias a la preservación del *status quo*. Sin embargo, hay un aspecto extremadamente importante a destacar. El emprendedor casi siempre es individualista, solitario y competitivo. Suele luchar solo, sin ayuda de otros y a veces en contra de ellos, y las organizaciones de hoy privilegian el espíritu de equipo y la cooperación, que crean sinergia en los sistemas. El papel del emprendedor es producir cambio e innovación, asumir responsabilidades y correr riesgos. Así, el papel de los emprendedores debe adaptarse a las necesidades de trabajo en equipo y de cooperación en las organizaciones. Se trata de "domar a la fiera", de crear una alianza entre el espíritu emprendedor,

• **Figura 14.14** Factores que alientan o impiden el espíritu emprendedor.[13]

el trabajo en equipo y la integración para crear cuadros que lleven a las organizaciones hacia la competitividad.[13]

Así, el espíritu emprendedor es una semilla que puede florecer en un contexto adecuado y preciso. La cultura organizacional es el entorno dotado de apertura, clima e impulso propicio para la iniciativa personal.

Caso final

Las empresas más admiradas de Brasil[48]

Cada año las revistas *CartaCapital* e *InterScience* se unen para buscar a las empresas más admiradas de Brasil. Los elementos que se toman en cuenta –recabados a partir de testimonios de los propios investigados– son el comportamiento ético, el compromiso social, la responsabilidad ambiental, la conciencia ciudadana y el éxito de las obras en bien de la gente y de los intereses del país. Las diez empresas que encabezan esta clasificación son las mismas que fueron escogidas el año anterior. Los cambios de posición revelan la adopción de nuevos paradigmas, como el gobierno corporativo y el respeto en las relaciones con los asociados, la seguridad, la transparencia en los negocios y la imagen de la empresa en la sociedad y entre los individuos. Los resultados de la investigación son los siguientes:

Lugar	Empresa	Sector	Votación
1	Natura	Cosméticos y perfumería	16.4%
2	Nestlé	Alimentos	10.7%
3	Petrobrás	Petróleo	6.7%
4	Votorantim	Materiales de construcción	4.1%
5	Vale do Río Doce	Minerales	4.0%
6	Embraer	Aviación	3.2%
6	Gerdau	Metalúrgica y siderúrgica	3.2%
7	Microsoft	Software	2.9%
7	Pão de Açucar	Supermercados	2.9%
8	TAM	Aviación	2.1%
8	Itaú	Banca	2.1%
9	AmBev	Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	1.9%
10	Coca-Cola	Bebidas no alcohólicas	1.5%

¿Qué hace que una empresa sea admirada incluso por sus rivales? La buena reputación, la resistencia a las crisis, la longevidad, la tradición, la solidez y el liderazgo de su presidente.

Se hicieron entrevistas con 1 250 ejecutivos de 591 empresas. La metodología de la investigación tiene dos fases. La primera consiste en elaborar dos listas, una de 150 empresas y otra de 40 líderes de cada sector de negocios evaluado. La primera parte capta la fuerza de la imagen de las empresas, porque los entrevistados responden de manera totalmente espontánea cuál es la compañía brasileña que más admiran. En la segunda parte hay una evaluación técnica. Se pide al entrevistado que califique a su empresa y a sus competidoras en el sector para elegir a su preferida, con base en una serie de atributos. Las vencedoras son aquellas que reúnen más características positivas, cada una de las cuales tiene un peso específico. Los criterios son los siguientes:

- Respeto por el consumidor
- Ética
- Calidad de productos y servicios
- Calidad del ambiente de trabajo y profesional
- Marcas fuertes deseadas por el mercado
- Innovación
- Calidad de la administración
- Responsabilidad comunitaria y ambiental
- Solidez financiera
- Compromiso con el desarrollo del país
- Capacidad para competir globalmente

Preguntas:

1. Dé su opinión sobre los criterios de selección de las empresas.
2. ¿Cómo realizaría usted una investigación para saber cuáles son las empresas más admiradas?
3. ¿Qué criterios aplicaría?

Resumen

La comprensión de la cultura organizacional es fundamental para el CO. En general, la cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta y tradiciones, que son transmitidos de una generación a otra. Al estudiar las dimensiones culturales de varios países, Hofstede y Trompenaars analizaron separadamente cómo influye cada una en la cultura de las organizaciones. La cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe ni se observa, pero sí sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos básicos. Cada organización tiene una cultura propia, cuyas características son: la regularidad de los comportamientos, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas y el clima organizacional. Para identificar las características de cada organización, Likert definió cuatro perfiles con base en cuatro variables: el proceso de decisión, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas. Además, existen culturas conservadoras, adaptables, tradicionales y participativas. La identificación de los valores culturales compartidos es el primer paso de cualquier proceso de cambio organizacional. A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben ser integrados a sus funciones a través de un proceso de socialización. La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor, que percibe oportunidades y asume responsabilidades.

Preguntas

1. ¿Qué variables del entorno afectan el comportamiento organizacional?
2. Enuncie un concepto general de cultura.
3. Según Hofstede, ¿cuáles son las dimensiones culturales? Coméntelas.
4. Según Trompenaars, ¿cuáles son las dimensiones culturales? Coméntelas.
5. ¿Dónde ubicaría usted a su país, de acuerdo con las dimensiones de esos dos autores?
6. Presente un concepto de cultura organizacional.
7. Explique el *iceberg* de la cultura organizacional.
8. ¿Cuáles son los estratos de la cultura organizacional? Explíquelos.
9. Explique las seis características básicas de la cultura organizacional.
10. Explique los cuatro perfiles organizacionales de Likert y sus características.
11. ¿Qué son los eslabones de la vinculación superpuesta?
12. Explique las variables causales, las implicadas y las resultantes en el comportamiento organizacional.
13. Explique las características de las culturas tradicionales y las participativas.
14. Explique el estilo tradicional y el participativo de la cultura organizacional.
15. ¿Cuáles son las características de las organizaciones exitosas?
16. ¿Cuáles son las ocho prácticas que aplican las organizaciones excelentes?
17. Explique los valores culturales y su importancia.
18. Explique la socialización organizacional.
19. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para la socialización organizacional?
20. Defina el espíritu emprendedor y explique por qué es necesario en las organizaciones.
21. Comente los factores psicológicos y sociológicos que estimulan o impiden el espíritu emprendedor.

Referencias bibliográficas

1. E. T. Hall, *The Silent Language*, Fawcett, Greenwich, CT, 1959.
2. David Dressler y D. Carns, *Sociology. The Study of Human Interaction*, Knopf, Nueva York, 1969, pp. 56-57.

3. A. L. Kroeber y C. Kluckholn, "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions", en *Peabody Museum Paper 47*, n. 1, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1952, p. 181.
4. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980, p. 25.
5. Helen Deresky, *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Prentice-Hall, Upper Sadddle River, NJ, 2000, p. 106.
6. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind,* McGraw-Hill, Londres, 1991.
7. Geert Hofstede y M. H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, v. 16, n. 4, marzo de 1988, pp. 5-21.
8. Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 4, otoño de 1983, pp. 82-83.
9. F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, Londres, 1993.
10. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Higher Education, Nueva York, 2002, p. 58.
11. E. T. Hall y M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth: Intercultural Press, 1990, p. 4.
12. Lisa Hoecklin, *Managing cultural differences*, Addison Wesley, Wokingham, Reino Unido, 1995.
13. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração 3,* Ed Barueri: Manole, 2014.
14. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.
15. Elliot Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, Londres, 1951.
16. J. Hunt, *Leadership: A New Synthesis*, Sage, Thousand Oaks, CA., 1991, p. 221.
17. J. M. Beyer, H. M. Trice, "How an organization's rites reveal its culture", *Organizational Dynamics*, v. 15, n. 4, marzo de 1987, pp. 5-24.
18. H. M. Trice, J. M. Beyer, "Studying organizational cultures through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, otoño de 1984, pp. 653-659.
19. Rensis Likert, *Novos Padrões da Administração,* Pioneira, São Paolo, 1971.
20. Rensis Likert, *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*, McGraw-Hill, São Paulo, 1980.
21. Bart Nooteboom, "Paradox, Identity, and Change in Management, *Human Systems Management*, v. 8, n. 4, 1989, pp. 291-300.
22. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, 1994, p. 293.
23. Alan Farhham, "Who Beats Stress Best - and How", *Fortune*, 7 de octubre de 1991, pp. 71-86.
24. John B. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance,* Free Press, Nueva York, 1991, p. 89.
25. Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation,* Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1998.
26. Dan Tapscott y Art Caston*, Paradigm Shift*, McGraw-Hill, Nueva York, 1993.
27. Michael L. Tuschman y C. A. O'Reilly III, *Winning Through Innovation,* Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997.
28. Jac Fitz-Enz, *The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*, AMA, Nueva York, 1997.
29. C. Kluckhorn C. *Introdução á antropologia*, Cultrix, São Paulo, 1970.
30. N. Viana, Os valores na sociedade moderna, Thesaurus, Brasilia, 2007.
31. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p. 111.
32. R. D. Rieke, M. O. Sillars, Argumentation and critical decision making, Addison-Wesley Longman, Nueva York, 2001, p. 199.
33. Anne Bruce, "Southwest: Back to the Fundamentals", *HR Focus*, v. 74, n. 3, marzo de 1997, p. 11.
34. R. Pascal y Anthony Athos*, The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Warner Books, Nueva York, 1982.
35. P. McDonald y J. Gantz, "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics 21*, v. 20, n. 3, enero de 1992, pp. 64-76.
36. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: o capital humano das organizações,* Elsevier Campus, Rio de Janeiro, 2011, pp. 261-262.
37. Edgar H. Schein, "Organizational Socialization and the Profession of Management", en Henry L. Tosi y W. Clay Hamner (eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, St. Clair, Chicago, 1977, p. 125.
38. Richard Pascale, "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves do Socialization", *California Management Review*, v. 27, n. 2, enero de 1985, pp. 29-38.
39. Taylor Cox y Jocelyn Finley-Nickelson, "Models of Acculturation for Intra-Organizational Cultural Diversity", *Canadian Journal of Administrative Sciences,* v. 8, n. 2, junio de 1991, p. 92.
40. Disponible en http:/www.jjeurope-csr.com/doc/AnnualReporta_2003.pdf
41. Paul H. Wilken, *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, Ablex Publishing, Norwood, NJ, 1979, p. 60.
42. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, Nueva York, 1986, pp. 27-28.
43. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, Nueva York, 1975, p. 84.
44. Idalberto Chiavenato, *Emprendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*, Barueri: Manole, 2010.
45. David McClelland, *The Achieving Society*, D. Van Nostrand, Princeton, NJ, 1962.
46. Thomas Begley y David P. Boyd, "Relationship of the Jenkins Activity Survey to Type A Behavior Among Business Executives", *Journal of Vocational Behavior*, v. 27, n. 3, diciembre de 1985, pp. 316-328.
47. Ellen Fagenson, "Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs versus Managers", *Journal of Business Venturing*, v. 8, n. 5, 1993, p. 422.
48. "As Empresas Mais Admiradas no Brasil", CartaCapital Especial, octubre de 2004.

CAPÍTULO 15

Cambio y desarrollo organizacional

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de los retos que entrañan los cambios que las organizaciones enfrentan en el siglo XXI.
- Explicar los cambios de primer orden y de segundo orden.
- Identificar las fuentes de la resistencia de los individuos y las organizaciones a los cambios y cómo superarlas.
- Identificar las características de las organizaciones innovadoras.
- Delinear el concepto de desarrollo organizacional y sus aplicaciones.

Caso de apoyo:

Savidro

Cambiar sin cesar para ser siempre la misma organización: la que ocupa el primer lugar en la mente del consumidor. Ésta fue la frase que Camila Amoreira escuchó del nuevo presidente de la Compañía Sur Americana de Vidro (Savidro) cuando tomó el mando. Estaban soplando nuevos vientos. La empresa era muy tradicional y había tenido una estructura, cultura y valores organizacionales muy conservadores. El nuevo presidente llegó para alterar esa tranquilidad. Para Camila, gerente comercial, eso podía representar una amenaza o una oportunidad, según el punto de vista que ella adoptara. ¿Qué recomendaría usted a Camila?

Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria, por ejemplo, si la calle que tomamos para llegar a nuestro trabajo está cerrada por obras y tenemos que buscar otra ruta ello implica un cambio desagradable, sobre todo si solemos tomar una buena taza de café todos los días en un establecimiento que está en esa calle. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones. La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Es cuestión de velocidad y de profundidad. Todo cambio implica algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional, incómodo y de tensión que nunca vimos antes. En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante. En su exterior, los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra, los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes, y así interminablemente. Puertas adentro, las tecnologías cambian, nuevos productos son mejorados o desarrollados, necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Todo esto tampoco termina. Así, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian de manera continua, incesante y progresiva.

El cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. Este cam-

bio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización. Sin embargo, cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable. En realidad, la muerte, la destrucción y el deterioro también son cambios. Para cambiar, una organización debe destruir lo viejo y obsoleto para sustituirlo por lo joven y nuevo. Así, el cambio puede ser funcional o disfuncional. Sin embargo, la ausencia de cambios puede ser aún más peligrosa. La obsolescencia y el deterioro de muchas organizaciones ocurren precisamente porque evitan el cambio por temor a sus consecuencias. La inercia y la obsolescencia son tan peligrosas como las modificaciones disfuncionales.

No todos los cambios son iguales. Todos los días hay organizaciones que modernizan predios o edificios, actualizan maquinaria y equipo, replantean procesos y métodos de trabajo, modifican el organigrama, crean o eliminan departamentos, cambian el nombre de puestos y tareas, introducen productos o servicios, y muchas cosas más. Aunque sorprendentes y sensibles, son cambios superficiales, ¿por qué?, pues porque las personas siguen haciendo las mismas cosas y utilizando las mismas prácticas. Se comportan como si nada hubiese cambiado. De nada sirve tratar de hacer cambios organizacionales o culturales sin antes preparar a las personas para que los apliquen en su conducta diaria. Los verdaderos cambios sólo ocurren si interviene la gente. Para modificar la organización el primer paso es cambiar la mentalidad de las personas y prepararlas. Es imprescindible crear el ambiente psicológico adecuado para el cambio y propiciar que las personas aprendan a aprender y a innovar constantemente. De otra forma el cambio será ilusorio y pasajero y todo volverá a ser como antes.[1]

Cambios en el escenario

En la actualidad los cambios están produciendo efectos nunca antes vistos. En primer lugar, estamos viviendo en una era de discontinuidad.[1] Antes el pasado era una base aceptable para prever cómo sería el futuro. El mañana era una proyección y una extrapolación de las tendencias de ayer. Bastaba conocer datos históricos para prever el futuro. La continuidad de las relaciones causa-efecto, que caracterizó la era industrial, ya no existe en la era del conocimiento. Desde inicios de la década de 1970, cuando el mercado financiero vio cómo el precio internacional del petróleo se cuadruplicaba, las crisis económicas empezaron a provocar cambios continuos en las organizaciones. En fecha más reciente, los problemas financieros de Rusia, Asia y varios países de América Latina indujeron enormes daños inesperados en los mercados globales. Desde entonces resulta imposible prever el futuro con certeza. La era de la estabilidad y la predictibilidad ya pasó y no volverá. Estamos en la era de la ruptura.

En segundo lugar, la tecnología está modificando profundamente el trabajo en las organizaciones. Los sistemas de información están sustituyendo la supervisión directa y ello ha permitido recortar los niveles jerárquicos de las organizaciones y ampliar el margen de control de los administradores. La tecnología de la información ha dado lugar a organizaciones más ágiles y flexibles que pueden desarrollar, producir y distribuir sus productos en una fracción del tiempo que requerían antes. Ahora reorganizan el trabajo continuamente; los equipos de trabajo multifuncionales sustituyen a personas que antes ejecutaban tareas especializadas y rutinarias, y los trabajadores participan en las decisiones del grupo. La informática es una plataforma que permite hacer todas estas modificaciones a un ritmo cada vez más acelerado.

En tercer lugar, la competencia también está cambiando. Vivimos en una economía globalizada donde los competidores pueden estar al otro lado de la calle o del mundo. Esto complica las cosas, porque la proximidad geográfica no significa mucho en un mundo de negocios globalizados. La competencia está creciendo aceleradamente. Las organizaciones deben protegerse tanto de competidores tradicionales que crean y desarrollan productos y servicios como de empresas pequeñas y dinámicas que surgen con ofertas innovadoras. En conclusión, las organizaciones exitosas serán aquellas que cambien para responder con rapidez a la competencia. Su tamaño no importa. Tendrán que ser ágiles y flexibles, desarrollar productos y servicios, y ofrecerlos en seguida en el mercado, antes que sus competidoras. Para ello deberán contar con procesos de producción más cortos y eficientes, ciclos de actividad más breves, y ofrecer novedades en todo momento. Sus estructuras deberán ser simples y eficaces, formadas por personas ágiles y flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios (cuadro 15.1).

Además de la productividad, la calidad y la competitividad acostumbradas, ahora se pide a los trabajadores que mejoren constantemente su desempeño, al mismo tiempo que enfrentan la presión del cambio continuo.[3] La nuevas empresas exigen que las personas hagan de la innovación un estilo de vida y no una tarea única y temporal.[4]

Construcción y reconstrucción constantes son el desafío de las organizaciones modernas. Es un camino sin fin. Las organizaciones son construidas para durar, pero necesitan continuamente reformas, arreglos, adaptaciones, correcciones, cirugías, dietas, regímenes, mejoras. Muchas envejecen prematuramente por falta de capacidad para renovarse y reinventarse. Algunas se quedan petrificadas. Otras se vuelven obesas y deben adelgazar rápidamente para ajustarse a modelos más austeros. ¿Cuál es la razón? A que el mundo alrededor de las organizaciones está cambiando de manera constante y ellas necesitan adaptarse a las nuevas y diferentes circunstancias para poder sobrevivir y competir. En un entorno caracterizado por la inestabilidad, el cambio se convierte en una cuestión de vida o muerte. Es una especie de darwinismo organizacional. Hoy el tamaño no es garantía. Las grandes organizaciones ya no son las que engullen a las pequeñas. Las más ágiles y flexibles, y no necesariamente

Cuadro 15.1 Ejemplos de las fuerzas actuales de cambio[2]

Fuerzas del cambio	Ejemplos
Tecnología	• Computadoras más rápidas y baratas • Redes amplias de información • Programas de cómputo para manejar las relaciones con los clientes y los proveedores
Fuerza de trabajo	• Mayor diversidad • Necesidad de más competencias personales • Mayores exigencias a las personas
Competencia	• Competencia globalizada • Crecimiento del comercio electrónico • Fusiones y adquisiciones de empresas
Crisis económicas	• Devaluaciones de la moneda • Cambios en los precios del petróleo • Recesión en Estados Unidos, Europa y Japón
Política internacional	• Colapso de la Unión Soviética • Apertura de los mercados de China • Los negros llegan al poder en Sudáfrica

las más grandes, desplazan a las lentas y rígidas. Es cuestión de habilidad, capacidad de adaptación y modificaciones continuas. Las organizaciones capaces de cambiar y de ajustarse rápidamente al ambiente consiguen sobrevivir y crecer.

Cambiar significa hacer las cosas de otra manera. Muchos cambios sólo ocurren en el quehacer diario y ello provoca que muchas organizaciones los perciban como simples hechos accidentales. Sin embargo, nos interesan los cambios de actividades que sean positivos y significativos y, sobre todo, que agreguen valor a la organización. En otras palabras, lo importante es el cambio como una actividad deliberada que busca resultados. A esto se le llama cambio planeado.

Situaciones organizacionales en que el cambio es necesario

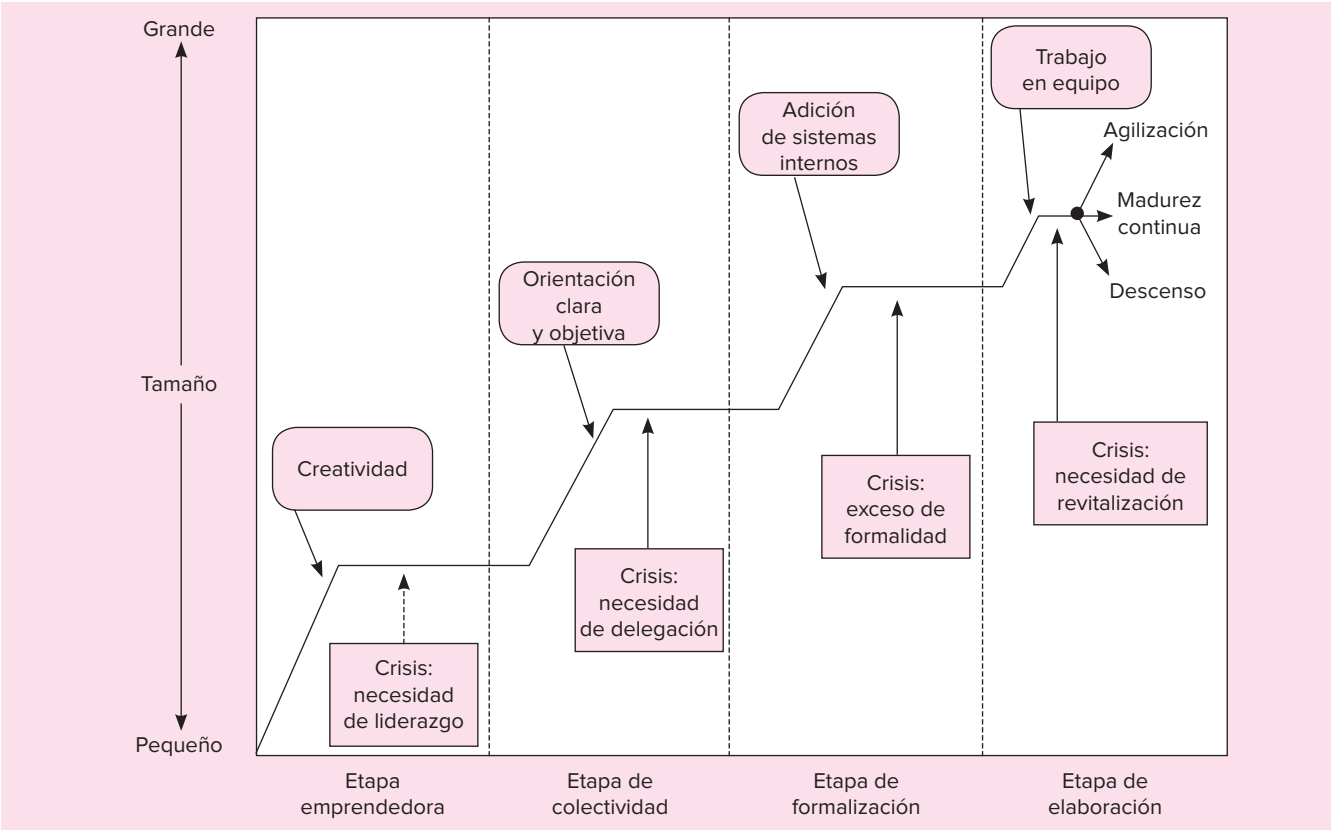
- Cambios en el tamaño de la organización debido al crecimiento, consolidación o reducción.
- Cambio en operaciones, productos, servicios, clientela o proveedores.
- Cambios de personas claves que pueden modificar los objetivos, los intereses y las habilidades de la organización.
- Dificultad para alcanzar objetivos, aprovechar oportunidades o innovar.
- Incapacidad para ejecutar tareas y operaciones en forma oportuna.
- La centralización satura de trabajo a los directivos.
- Los costos de operación son muy elevados y/o los presupuestos no se cumplen.
- Problemas éticos y morales.
- La jerarquía merma la agilidad, el trabajo libre y el control estratégico.
- La planeación se vuelve una carga y pierde relación con los gerentes y equipos.
- Falta de innovación debido a controles y vigilancia muy estrictos.
- Soluciones estandarizadas aplicadas a situaciones diferentes.
- Dificultad para crear relaciones y resolver conflictos entre unidades, divisiones o subsidiarias.
- Duplicidad de actividades o puestos.
- Subutilización de recursos materiales y financieros.
- Aumento de quejas de los clientes y los asociados de la organización.

Ciclo de vida de las organizaciones

Una manera interesante de analizar el desarrollo organizacional es utilizar el concepto de ciclo de vida. Las organizaciones siempre están cambiando. Nacen, crecen, envejecen y, a la larga, mueren. La historia es similar en todas las organizaciones, el diseño organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen una pauta muy previsible en cada fase.[5]

Etapas del ciclo de vida organizacional según Greiner

Según Greiner, las etapas del ciclo de vida de las organizaciones siguen una secuencia natural, y en cada una ocurre una crisis que obliga a pasar a la siguiente fase (figura 15.1):[6]



• **Figura 15.1** Las etapas del desarrollo de una organización.[7]

1. **Etapa emprendedora.** Cuando la organización nace, se hace hincapié en crear un producto y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son emprendedores y se dedican a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. El control está basado en la supervisión de los dueños. Toda la energía de la organización se dirige a la supervivencia y a la producción de un sólo producto o servicio.

   Crisis: necesidad de liderazgo. Cuando la organización empieza a crecer, el hecho de que haya más trabajadores ocasiona problemas de liderazgo. Los propietarios que tienen una orientación creativa y técnica se topan con problemas de administración y tienen que adaptar la estructura de la organización para dar cabida al crecimiento continuo.
2. **Etapa de colectividad.** La organización empieza a definir metas y directrices. Crea departamentos y una estructura jerárquica, define las atribuciones de cada puesto y divide el trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y se esfuerzan por contribuir al éxito de ésta, porque se sienten parte de la colectividad. La comunicación y el control siguen siendo informales, pero ya aparecen algunos sistemas formales. Este periodo corresponde a la juventud de la organización.

   Crisis: necesidad de delegar. Cuando la nueva dirección tiene éxito, los trabajadores de los niveles más bajos se sienten limitados por el fuerte liderazgo de la directiva. Los gerentes empiezan a desear mayor libertad de acción. Cuando los gerentes no quieren delegar responsabilidad y la alta gerencia quiere garantizar que todas las áreas estén coordinadas e integradas se presenta una crisis de autonomía. La organización debe encontrar mecanismos para coordinar las áreas sin supervisión directa de la cúpula. A estas alturas la organización está entrando en su edad adulta.
3. **Etapa de formalización.** La organización comienza a utilizar normas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación se vuelve más formal y empiezan a ingresar especialistas, como ingenieros, profesionales en recursos humanos y otros expertos. La dirección se interesa en asuntos relacionados con planeación y estrategia, y deja las operaciones de la empresa a la gerencia media. Se crean grupos de productos y unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se implantan sistemas de incentivos, basados en las ganancias, para garantizar que los gerentes se esfuercen por alcanzar los objetivos de la empresa. La nueva organización y los controles permiten que ésta siga creciendo.

   Crisis: exceso de formalidades. La proliferación de sistemas y programas causa burocratización. El personal de asesoría puede asfixiar a los gerentes de nivel medio. Las normas y los procedimientos burocráticos

restringen la innovación. La organización se vuelve demasiado grande y compleja como para ser administrada con programas formales.

4. **Etapa de elaboración.** La burocratización llega a su límite y los gerentes aprenden a trabajar con la burocracia sin aumentarla. Los sistemas formales se reducen y simplifican mediante equipos y fuerzas de tarea. A fin de disminuir el exceso de formalidades, la organización busca la colaboración de las personas y el trabajo en equipo. La empresa también puede organizarse en divisiones o unidades de negocios que mantengan el espíritu de la pequeña empresa que alguna vez fue.

Crisis: necesidad de revitalización. Cuando alcanza la madurez, la organización pasa por periodos de baja actividad temporal que exigen su renovación y revitalización para hacerse más ágil e innovadora. Los gerentes de alto nivel generalmente son sustituidos durante este periodo, para que nuevas cabezas e ideas cambien la organización.

Etapas del ciclo de vida organizacional según Adizes

Adizes afirma que las organizaciones pasan por las siguientes etapas:[8]

1. **Crecimiento,** que corresponde a la infancia, la niñez, la adolescencia y la edad adulta.
2. **Madurez,** que implica estabilidad.
3. **Envejecimiento,** que implica aristocracia, burocracia y muerte.

Cada etapa del ciclo de vida requiere ciertas modificaciones para enfrentarla debidamente:

- Modificación de políticas y procedimientos.
- Modificación del diseño organizacional.
- Cambios culturales.
- Propietarios que adaptan su estilo administrativo a cada fase.

Los modelos de Greiner y Adizes muestran lo que ocurre en las fases de la organización, pero no explican por qué se presentan en ese orden.

De vuelta al caso de apoyo:

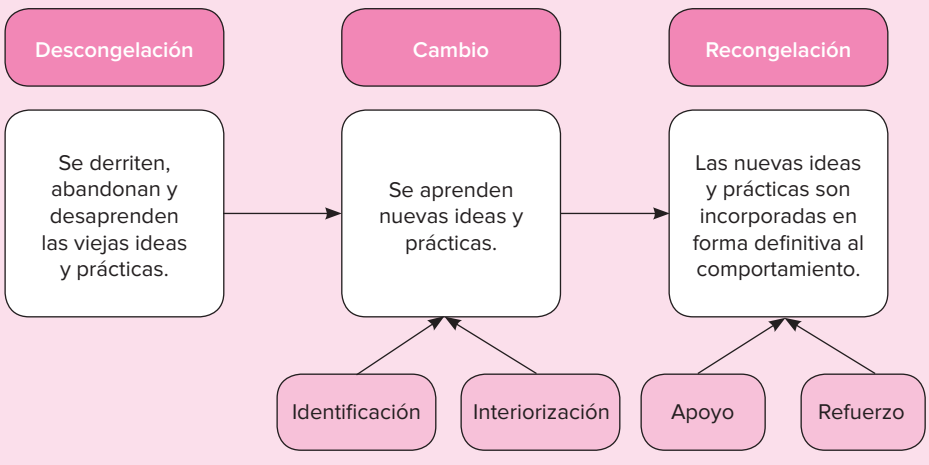
Savidro

Al parecer, Savidro atravesaba por una fase de declive. El nuevo presidente insistía en la necesidad de revitalizar la compañía por completo para mejorar sus perspectivas y consolidar su posición en el mercado. ¿Cómo podría ayudar Camila Amoreira al nuevo presidente?

El proceso de cambio

Kurt Lewin subraya que los cambios ocurren en tres etapas:[9]

1. **Descongelación.** Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.
2. **Cambio.** Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.
3. **Recongelación.** Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma.



• **Figura 15.2** Las tres fases del proceso de cambio.[10]

Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo.

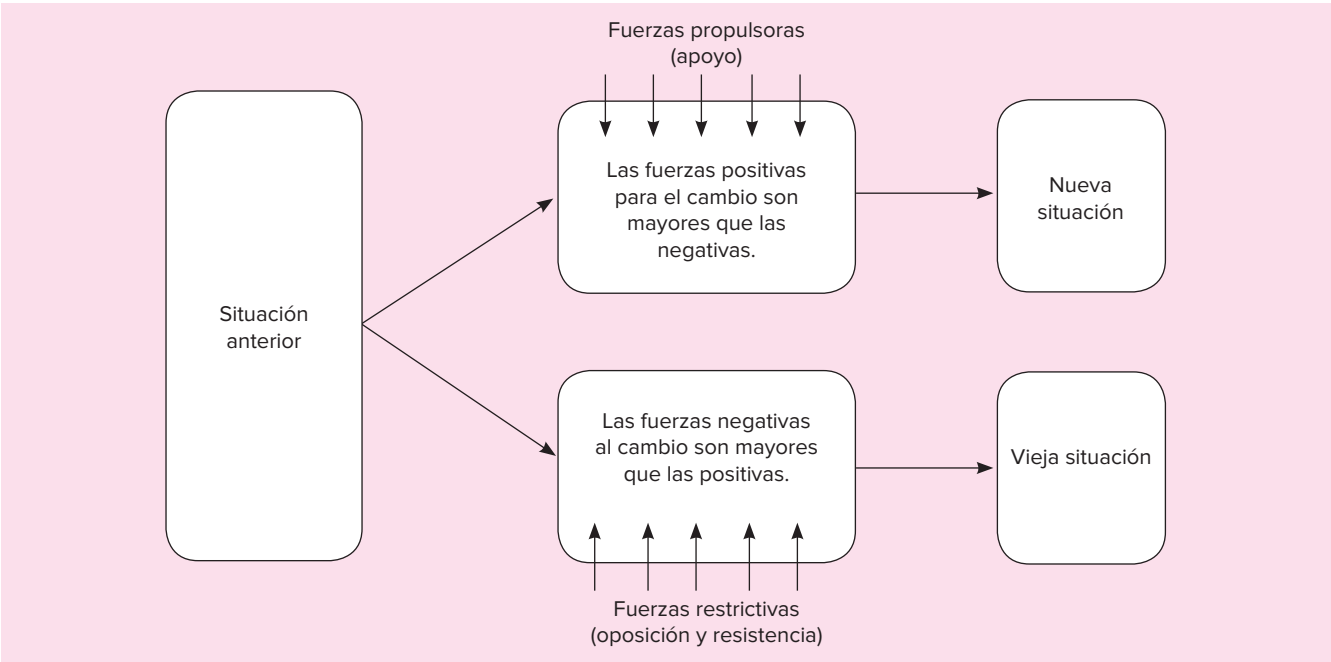
El problema es que, al final del ciclo, la recongelación exige una posterior descongelación para que el cambio sea continuo (figura 15.2).

En el proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una de las cuales actúa en un sentido diferente. Algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra (figura 15.3). Así, el cambio es resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Para aplicar el cambio es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen. El cambio sólo ocurre cuando las fuerzas impulsoras y favorables son mayores que las restrictivas u opositoras.

En toda organización existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan el cambio y aquellas que lo restringen o impiden. El sistema funciona en un estado de equilibrio relativo o casi estacionario, que se rompe cada vez que surge un intento de cambio, el cual enfrenta presiones positivas (de apoyo) y negativas (de oposición), lo que crea un choque de fuerzas. El cambio sólo ocurre cuando aumentan las fuerzas de apoyo y disminuyen las de resistencia. La intervención en esta lucha es fundamental para lograr el cambio. Para que haya cambios es necesario que las fuerzas positivas para el cambio sean más que las fuerzas negativas. Las fuerzas propulsoras que apoyan y sostienen al cambio deben ser más que las fuerzas restrictivas que se oponen y resisten a él.

Los diez principios de la administración del cambio[11]

1. Enfóquese sistemáticamente en el lado humano del cambio. Verifique lo que las personas piensan respecto del cambio. Transforme las barreras o los peligros imaginarios en objetivos personales.
2. Comience por la cima. Involucre ineludiblemente a la cúpula de la organización como la principal responsable del cambio.
3. Involucre a todas las personas y comprométalas. Desarrolle una cultura que no cese de moverse.
4. Demuestre la necesidad urgente del cambio.
5. Cree los dueños o propietarios de cada aspecto del cambio.
6. Comunique ampliamente el mensaje por medio de varios canales de comunicación redundantes.
7. Identifique, valore y utilice los valores culturales, las creencias, los comportamientos y las percepciones, para fundamentar la necesidad del cambio.
8. Exponga de forma explícita que la cultura organizacional es la base para el cambio y el nuevo medio de hacer negocios. Las personas, los mercados y los competidores suelen cambiar de piezas y dar sorpresas. Manténgase preparado para eso.
9. Prepárese para lo inesperado. Lo imprevisible puede ocurrir.
10. Hable con cada persona. El cambio es una tarea organizacional y al mismo tiempo una jornada personal. Cada persona necesita poder hablar y ser escuchada para que el cambio ocurra.



• **Figura 15.3** La lucha entre fuerzas que apoyan y rechazan el cambio.[10]

El cambio requiere habilidades humanas

El principal obstáculo para administrar el cambio consiste en que los administradores y los gerentes están más acostumbrados a concentrarse en aspectos físicos y concretos y a trabajar con datos previsibles, determinísticos y de fácil comprensión lógica. Es decir, saben manejar con pericia las cosas reales y palpables, sean máquinas, equipos, materiales, computadoras, productos, servicios, etc., pero tienen grandes dificultades para tratar a las personas. Si bien están muy capacitados en cuestiones ligadas con aspectos concretos o *duros,* sus calificaciones son muy bajas cuando se trata de aspectos humanos o *blandos.* Ahí radican los mayores problemas para lograr el cambio en las organizaciones. Las decisiones de la alta gerencia para cambiar e innovar la empresa casi siempre se topan con la enorme incapacidad de los gerentes para conseguir que las personas realicen el cambio y la innovación. A pesar de la enorme voluntad de cambio, éste simplemente no ocurre. ¿Es culpa de las personas? Por último, ¿de cuáles personas?[11]

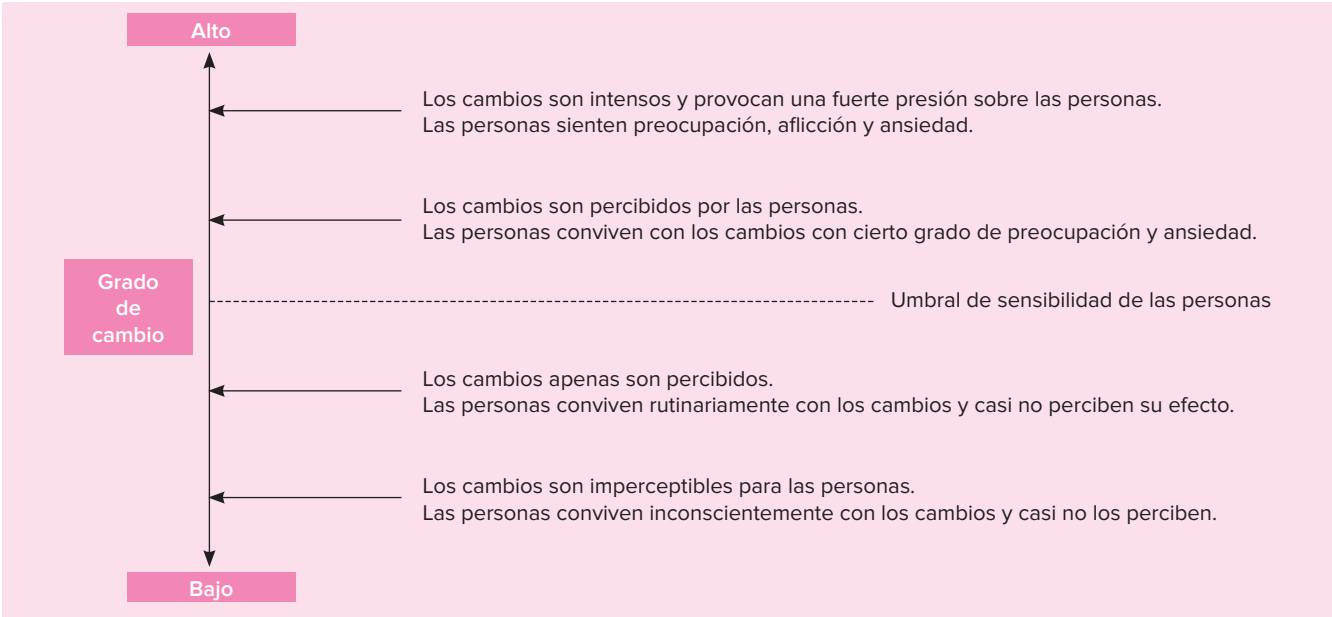
Todo cambio en una organización implica modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajo, responsabilidades, hábitos y conductas. Mientras la ausencia de cambio requiere una buena dosis de adaptación y ajuste a la rutina diaria, el cambio impone variaciones y alteraciones. En realidad, no todos los cambios afectan por igual a las personas. Cada quien tiene un umbral de sensibilidad al cambio (figura 15.4). Dentro de cierto rango, el cambio es un hecho cotidiano y común en los ambientes organizacionales y casi siempre pasa inadvertido. Estos cambios leves pueden observarse en los objetivos organizacionales, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y de operación, en las relaciones interpersonales, en el ambiente de trabajo y en otros factores intraorganizacionales, y casi siempre son ignorados cuando ocurren en un nivel casi imperceptible. No obstante, cuando el cambio se hace más fuerte o sobrepasa cierto umbral de sensibilidad, llama la atención y produce preocupación, aflicción y ansiedad, principalmente cuando las personas desconocen su naturaleza y consecuencias. En algunos casos una situación totalmente nueva y desconocida puede provocar miedo y pavor.

El cambio percibido por las personas, y no el cambio real y objetivo, determina el tipo de reacción de los individuos. El primer paso es conocer los motivos del miedo y de la resistencia de la gente a los cambios que ocurren o deben ocurrir en la organización.

El cambio parece ser el paradigma del mundo actual de los negocios. La palabra turbulencia se utiliza con frecuencia para caracterizar el ambiente cada vez más dinámico y cambiante en el cual se desenvuelven las organizaciones. Los cambios son cada vez más rápidos y profundos: velocidad y ruptura, creatividad e innovación, cambiar o morir es el grito de guerra de muchos administradores del mundo entero.

Los cuatro tipos de pensamiento sistémico[12]

Los esfuerzos de cambio organizacional son sistemas complejos por naturaleza. Para encabezar una iniciativa de cambio y adaptarse a ella resulta esencial desarrollar una gran capacidad para analizar los sistemas y trabajar


Alto
Los cambios son intensos y provocan una fuerte presión sobre las personas.
Las personas sienten preocupación, aflicción y ansiedad.
Los cambios son percibidos por las personas.
Las personas conviven con los cambios con cierto grado de preocupación y ansiedad.
Grado de cambio
Umbral de sensibilidad de las personas
Los cambios apenas son percibidos.
Las personas conviven rutinariamente con los cambios y casi no perciben su efecto.
Los cambios son imperceptibles para las personas.
Las personas conviven inconscientemente con los cambios y casi no los perciben.
Bajo

• **Figura 15.4** Umbral de la sensibilidad al cambio.

con ellos. Esta capacidad será más poderosa y refinada si usted es capaz de observar los sistemas desde varios puntos de vista. Existen cuatro tipos de pensamiento sistémico, cada uno adecuado para diferentes actitudes individuales y estilos de aprendizaje:

1. **Sistemas abiertos:** Ven el mundo como un conjunto de flujos y restricciones. El sistema abierto está compuesto por entradas, salidas y funciones internas, y opera dentro de los límites que lo separan del entorno externo. Esta perspectiva fue desarrollada a partir de los trabajos de Bertallanfy.
2. **Sistemas sociales:** Ven al mundo desde la perspectiva de las interacciones humanas. El sistema social está compuesto por personas que trabajan en grupos y desarrollan percepciones con base en reglas, funciones y sistemas de recompensas, y comparten metas y propósitos. Esta perspectiva surgió de la obra de Kurt Lewin y de los autores de la corriente del desarrollo organizacional.
3. **Sistemas de procesos:** Ven el mundo como un flujo de información. El sistema es un conjunto integrado de procesos que deben representarse en mapas para incrementar el flujo de información. Esta perspectiva fue desarrollada por el Instituto Tavistock de Londres, a partir del llamado sistema sociotécnico.
4. **Sistemas vivos:** Ven el mundo a través de la interacción de entidades autocreadas. El sistema vivo tiene un código genético (aspectos de la organización que permanecen constantes pese al flujo de personas, información y trabajo, como valores, formas de actuar y creencias que refuerzan la identidad de "nosotros"). Resulta importante conseguir que las personas "pertenezcan" a la organización, conozcan sus propósitos y compartan su visión. Sólo así la organización estará consciente de sí misma y de su entorno. Esta perspectiva surgió a partir de las nuevas ciencias del siglo XX, como la física cuántica, la ecología, la teoría de la complejidad y la teoría del caos.

Renovar las organizaciones significa impulsar a las personas

El nuevo ambiente de negocios impone fuertes presiones y nuevas demandas y retos a las organizaciones, principalmente, a su administración y a las personas que trabajan en ellas. El proceso de revisar y reinventar la empresa requiere una nueva visión de ésta. El concepto actual de éxito es totalmente diferente y los factores que lo propician son otros. Las fronteras organizacionales también han cambiado; además de buscar una nueva relación con los clientes, es preciso crear una red de alianzas y sociedades e incluso modificar el aprovechamiento del tiempo y el espacio. También hace falta redefinir la relación con los asociados internos. Los ejecutivos tienen que replantear la forma en que trabajan con las personas. Todo ha cambiado.

El éxito depende de cuidar ciertos factores críticos, que si no existieran, no ocurriría el éxito. Los factores críticos del éxito que predominaron en el siglo XX corresponden a una época que ya pasó. Entre ellos destacan:[11]

1. **El tamaño de la organización**, para lograr producción en escala y reducción de costos.
2. **La claridad de la función**, para definir con precisión las responsabilidades de las personas.
3. **La especialización**, por medio de la división del trabajo en la organización.
4. **El control**, por medio de la cadena jerárquica de mando.

Los factores críticos del éxito que predominan al inicio del siglo XXI son totalmente diferentes (cuadro 15.2):

1. **Velocidad**, para responder más rápido al cliente.
2. **Flexibilidad**, para tener capacidad de aprender y de cambiar, tanto de la organización como de sus participantes.
3. **Integración**, para conjuntar la iniciativa y la participación de las personas involucradas.
4. **Innovación**, o creatividad para cambiar con rapidez.

Para asegurar estos nuevos factores críticos del éxito, las empresas deben saber reconfigurar cuatro tipos de fronteras organizacionales:[13]

- **Fronteras verticales**. Son los pisos y los techos que separan a las personas de acuerdo con niveles jerárquicos, títulos, estatus y clasificaciones. La jerarquía de autoridad creó dentro de las organizaciones barreras internas que deben ser eliminadas. Las diferencias de poder crean más problemas que soluciones.

Cuadro 15.2 Los antiguos y los nuevos factores críticos para el éxito de la organización[11]

Factores críticos antiguos	Factores críticos nuevos
Tamaño de la organización	Velocidad
Claridad de las funciones	Flexibilidad
Especialización	Integración
Control	Innovación

- **Fronteras horizontales**. Son los muros internos que separan a las personas por funciones, unidades de negocios, grupos de productos o divisiones y departamentos. Estas barreras deben ser derrumbadas o flexibilizadas. Los antiguos feudos ya no funcionan. La organización debe operar como un sistema abierto e integrado y no como un conjunto de órganos independientes sin relación entre sí.
- **Fronteras externas**. Son los muros que separan a las empresas de sus proveedores, clientes, comunidades y otros grupos externos. El concepto actual de la empresa es envolvente e integrador. Las compañías más exitosas eliminan sus barreras externas y propician relaciones con sus clientes y proveedores para mejorar su integración externa.
- **Fronteras geográficas**. No sólo se relacionan con el tiempo y el espacio, sino también con las barreras culturales que surgen en diferentes países y regiones. La globalización obliga a derribar esas fronteras, pues de lo contrario se pierden mercados y oportunidades. Por ello muchas empresas están dejando de ser nacionales o multinacionales para volverse globales.

Cada una de esas fronteras requiere desarrollar permeabilidad y flexibilidad para que las ideas, la información y los recursos fluyan libremente desde la cima hacia abajo, dentro, fuera y por toda la organización. Cuanto más permeable y flexible sea una organización, más sólido y estable será su desempeño global. En general, se podría pensar que las fronteras permeables o la ausencia de éstas significan desorganización. Nada más falso. A diferencia de lo que ocurría antes, permeabilidad y flexibilidad son condiciones básicas para que una organización responda y se adapte en forma creativa y expedita a los cambios en el entorno de negocios. Eso fue lo que hizo Jack Welch al mando de General Electric: derribó las fronteras organizacionales y la burocracia interna a puntapiés para que las ideas pudieran fluir libremente por toda la organización y se convirtieran rápidamente en resultados tangibles e intangibles.[14]

Pero no basta con cambiar los aspectos organizacionales. Los líderes también deben adoptar nuevas maneras de trabajar para liderar las nuevas organizaciones. Necesitan abandonar rápidamente los antiguos métodos de mando y control sobre las personas y empezar a compartir ideas y objetivos y entrenar en la toma de decisiones a sus subordinados. Desde luego, deben enfocarse en los resultados, hacer a las personas responsables del desempeño y ayudar a tomar decisiones correctas. Esto implica una nueva forma de tratar con las personas. No basta ser líder según la definición convencional. Es preciso ampliar el concepto de liderazgo organizacional con base en cuatro factores indispensables:

1. **Autoridad.** Delegar poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. El líder distribuye autoridad entre las personas para que éstas trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto significa dar autonomía de gestión a las personas. Es la base del entrenamiento en la toma de decisiones o *empowerment*.
2. **Información.** Fomentar y propiciar el acceso a la información en todas las áreas. Crear condiciones para diseminar datos que sean útiles y productivos para las personas a fin de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de opciones. Es la base de la administración de la información y del conocimiento.
3. **Recompensas.** Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos de la organización. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por un trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo y como señal del comportamiento que la organización espera de sus miembros. Las organizaciones exitosas son pródigas al recompensar a sus miembros por su desempeño y por los resultados alcanzados. Es la base de la administración de recompensas en las organizaciones.
4. **Competencias.** Ayudar a las personas a aprender y a desarrollar habilidades y capacidades para utilizar ampliamente la información y la autoridad. Para crear talentos, se definen primero las competencias básicas que necesita la organización para alcanzar sus objetivos y luego se crean condiciones internas para que las personas aprendan y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible. Ésta es la base de la llamada administración de competencias.

Se trata de distribuir de manera adecuada autoridad, información, recompensas y competencias en toda la organización. Éste es el nuevo papel de los líderes. Estas cuatro palancas del desempeño organizacional deben utilizarse en conjunto para que produzcan resultados de mayor alcance. Sin embargo, el desafío consiste en saber construir situaciones de diálogo y de discusión amplia y abierta al respecto.

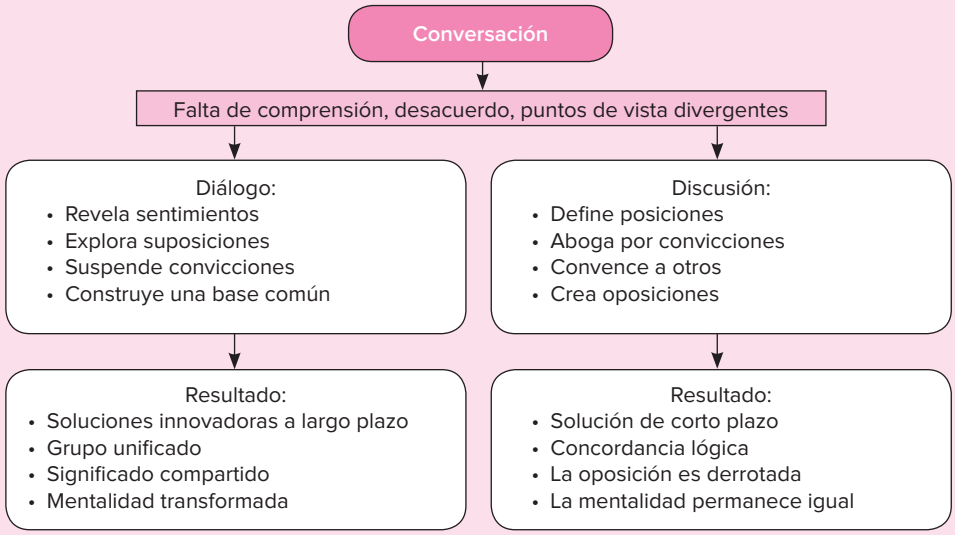
Lectura complementaria

Conversación

La conversación puede basarse en el diálogo o en la discusión. La figura 15.5 muestra algunas diferencias entre estas dos maneras de trabajar con las personas, según Schein.[15]

El mapa de la mina[16]

Toda empresa debe saber reinventarse continuamente para sobrevivir y triunfar en un mundo de negocios altamente cambiante y competitivo. La reinvención de una empresa debe ser el resultado de una serie de cambios drásticos, entre ellos:



• **Figura 15.5** Las diferencias entre el diálogo y la discusión.

a. Una organización interna diferente de la empresa.
b. Una acción distinta de todos los trabajadores.
c. Una nueva relación con los clientes y los consumidores.
d. Una relación diferente con los proveedores y distribuidores.
e. Una relación diferente con todos los *stakeholders*.
f. Nuevas tecnologías para sustentar esos cambios.
g. Eliminación de los obstáculos para los cambios.

Los principales impedimentos que crean obstáculos a los cambios y que precisan ser eliminados se listan en el cuadro 15.3:

Al final del siglo pasado, las tierras y las máquinas eran los principales activos de las empresas. La meta principal era multiplicar la maquinaria, ampliar las instalaciones y hacer crecer la producción. Hoy las personas son los principales activos de las empresas. Sin ellas no ocurre nada. Antes el reto era reducir el organigrama y organizar los procesos. Hoy se trata de lograr que las personas se comprometan con la filosofía de la empresa y fomentar la educación corporativa. Todo ello depende del liderazgo en la organización.

Agentes de cambio

Podría parecer que el cambio planeado no tiene dueño, pero siempre lo tiene. Los responsables de administrar las actividades de transformación en las organizaciones se llaman agentes de cambio. Pueden ser administradores, trabajadores o consultores internos o externos. Los agentes de cambio

Cuadro 15.3 Eliminación de obstáculos para el cambio[16]

Los impedimentos para el cambio	La acción necesaria
1. Falta de visión y miopía.	Escuchar al cliente y replantear.
2. Falta de visión correcta y compartida.	Ofrecer estructura, diseminar.
3. Falta de juicio.	Verificar la realidad, analizar, actuar.
4. Continuismo y rutina.	Enfocarse en objetivos consensuales.
5. Pensamiento tradicional y obsoleto.	Educar, promover, incentivar.
6. Cultura rebasada.	Presentar la nueva cultura democrática en forma explícita.
7. Enfoque en éxitos del pasado.	Estar atento y vigilante.
8. Falta de confianza.	Garantizar honestidad y principios.
9. Falta de poder y autoridad.	Otorgar poder a las personas y confiar en ellas.
10. Simulación y falsedad.	Identificar a los individuos cínicos y simuladores.

actúan como catalizadores y administran los procesos de cambio.[2] En general, los altos ejecutivos son vistos como agentes de cambio naturales. Tal ha sido el caso de Bill Gates en Microsoft y de Jack Welch en General Electric. Los directivos de las organizaciones suelen recurrir a consultores externos especializados en metodologías de cambio. Las ventajas son claras: por una parte, poseen habilidades especializadas, no los distraen las responsabilidades de las operaciones diarias y pueden tener más influencia y prestigio que un elemento interno, pero están en desventaja porque conocen poco acerca de la historia, la cultura, los procedimientos y las personas de la organización. Casi siempre prefieren cambios de segundo orden. En cambio, los administradores o consultores internos son más cautelosos, pues prefieren no herir a sus viejos amigos y compañeros, y suelen aplicar cambios de primer orden.[17]

De vuelta al caso de apoyo:

Savidro

Camila Amoreira pensaba que el presidente de la compañía debía ser el principal agente del cambio en la organización y que necesitaba el apoyo de la gerencia. Los gerentes también debían ser agentes coadyuvantes para transformar la empresa. Además, sabía que los agentes internos casi siempre se limitan a cambios de primer orden. ¿Cómo podría ayudar usted a Camila?

Resistencia al cambio

Quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar como hacen las compañías excelentes. Las organizaciones tradicionales obstaculizan tanto la libertad de las personas que éstas se acostumbran a trabajar con limitaciones que sólo los dejan buscar la continuidad y hacen del conservadurismo y la tradición una filosofía de trabajo. Como no están acostumbradas al cambio ni preparadas para él, las personas lo ven como algo extraño, que implica situaciones no previstas y riesgo de fracaso. Así, lo novedoso se convierte en un misterio, en un peligro del que es conveniente huir porque pone en entredicho el *status quo* y la seguridad psicológica de las personas.

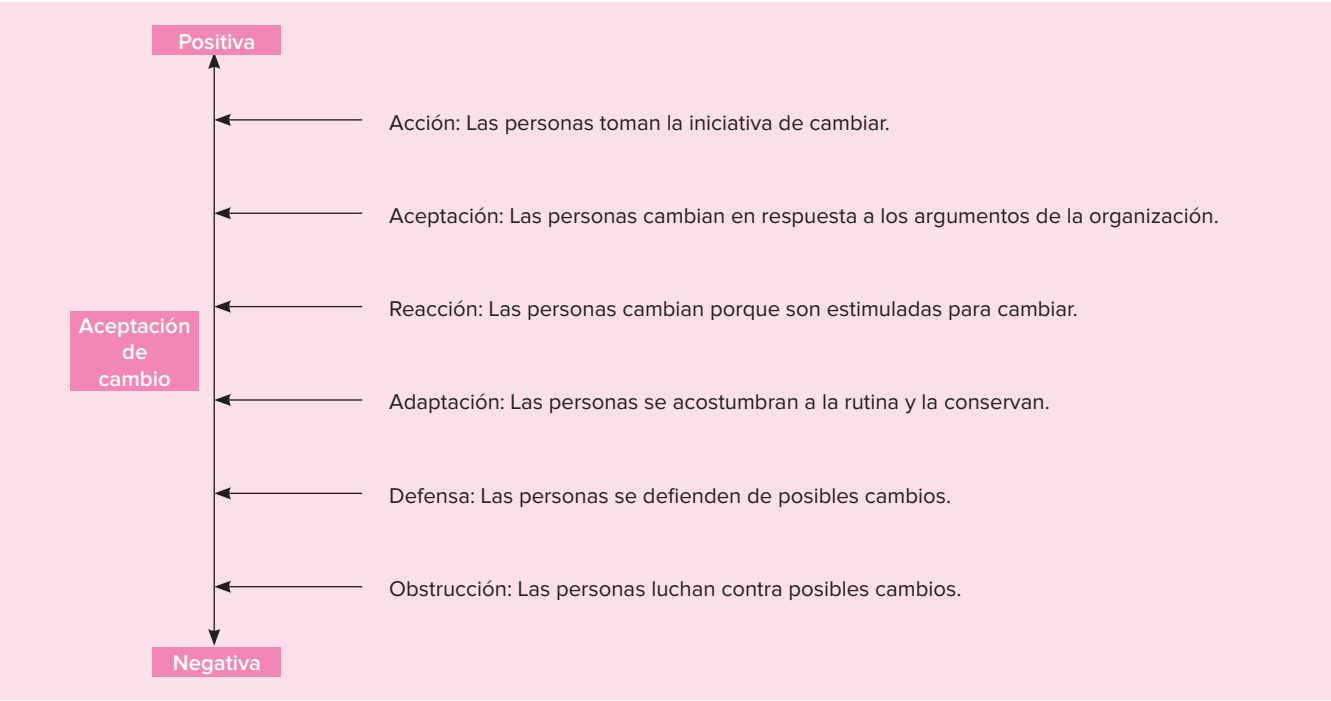
Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. Muchos esfuerzos de cambio organizacional son exitosos, mientras otros terminan en fracasos rotundos que consumen más tiempo del previsto, deterioran la moral y requieren esfuerzos adicionales de los gerentes para convencer a las personas y resolver conflictos emocionales derivados del cambio mal planeado. Algunas organizaciones no se atreverán a emprender cambios simplemente porque los gerentes involucrados están recelosos o se sienten incapaces de lograrlo. Las actividades de cambio organizacional casi siempre topan con alguna resistencia, no sólo de los empleados, sino también de muchos gerentes e incluso directivos.[11] El cambio organizacional no se hace tan sólo con tecnología, procesos nuevos, productos nuevos o reestructuración, sino que se logra principalmente en función de la mentalidad de las personas y una nueva visión del futuro de la organización. Para cambiar es necesario, sobre todo, cambiar lo que piensan las personas.

Las personas enfrentan el cambio de diferentes maneras. Pueden reaccionar de manera positiva, con una postura de simple aceptación, movidas por los argumentos de la organización, o asumir una actitud proactiva, es decir, no sólo aceptan el cambio, sino que toman la iniciativa para que ocurra. Por otra parte, las personas pueden reaccionar en forma negativa ante los cambios en la organización: pueden cambiar simplemente porque se ven obligadas o coaccionadas a hacerlo o adaptarse mediante un comportamiento rutinario; sin embargo, también pueden responder en forma negativa, con una actitud defensiva que busca mantener el *status quo*, o incluso tratar de obstruir de manera velada o abierta cualquier intento de cambio. La figura 15.6 ilustra las diferentes reacciones de las personas.

La resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos (cuadro 15.4).[18]

1. **Aspectos lógicos.** La resistencia lógica se deriva del tiempo y el esfuerzo requeridos para que una persona se adapte al cambio y a los nuevos deberes y tareas que debe aprender. Éstos son los costos reales que se imponen a las personas. Cuando las personas piensan que el cambio les favorecerá a la larga estarán dispuestas a pagar la inversión a corto plazo.
2. **Aspectos psicológicos.** Son las actitudes y sentimientos de resistencia hacia el cambio. Las personas pueden temer lo desconocido, desconfiar del liderazgo del gerente o percibir que su empleo está en riesgo. Aun cuando la organización piense que estos temores son infundados, debe reconocer que existen.
3. **Aspectos sociológicos.** La resistencia sociológica es "lógica" desde la perspectiva de los intereses de grupo y de los valores sociales. Estos últimos son fuerzas poderosas que deben ser tomadas en cuenta. Algunas alianzas políticas, posturas sindicales encontradas y valores de diferentes comunidades pueden afectar el comportamiento de las personas ante los cambios. Por ejemplo, algunos compañeros podrían ser despedidos a causa de los cambios. En este caso las personas pueden preguntarse si el cambio es congruente con sus valores sociales o si deben mantener el espíritu de equipo.

Algunos cambios abarcan aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos, lo que puede causar una enorme resisten-


Positiva
Aceptación de cambio
Acción: Las personas toman la iniciativa de cambiar.
Aceptación: Las personas cambian en respuesta a los argumentos de la organización.
Reacción: Las personas cambian porque son estimuladas para cambiar.
Adaptación: Las personas se acostumbran a la rutina y la conservan.
Defensa: Las personas se defienden de posibles cambios.
Obstrucción: Las personas luchan contra posibles cambios.
Negativa

• **Figura 15.6** Grados de aceptación del cambio.

cia de las personas involucradas. Casi siempre el secreto consiste en evitar que los tres tipos de resistencia crezcan al mismo tiempo y actuar sobre uno de ellos. Existen varias estrategias para limitar la resistencia al cambio y aprovechar la fuerza opositora para encauzarla en favor de la innovación.

No siempre es fácil aceptar el cambio y contribuir a su avance. La resistencia de las personas y las organizaciones a los cambios no es nueva. Este hecho es, de cierta forma, alentador y positivo. Si no hubiese resistencia alguna al cambio, el comportamiento organizacional sería aleatorio y caótico. El rechazo induce al comportamiento cierto grado de estabilidad y predictibilidad, pero tiene una enorme desventaja: impide la adaptación y el progreso.

Existen varias formas de resistencia al cambio. La resistencia puede ser abierta o velada, explícita o implícita, inmediata o diferida. Cuando es abierta, explícita e inmediata, la resistencia se puede identificar fácilmente por sus manifestaciones. El reto se presenta cuando el rechazo es velado, implícito o diferido. Sus rasgos son sutiles y difíciles de identificar.

Cuadro 15.4 Los tres tipos de resistencia al cambio[18]

Aspectos lógicos (objeciones racionales y lógicas)	• Intereses personales: deseo de no perder las condiciones conquistadas. • Tiempo requerido para adaptarse a los cambios. • Esfuerzo extraordinario requerido para reaprender cómo hacer las cosas. • Costos económicos del cambio. • Dudas sobre la viabilidad técnica del cambio.
Aspectos psicológicos (actitudes emocionales)	• Miedo a lo desconocido. • Dificultad para comprender el cambio. • Poca tolerancia personal al cambio. • Antipatía por el agente de cambio. • Desconfianza en otras personas. • Necesidad de seguridad personal. • Deseo de mantener el *statu quo*.
Aspectos sociológicos (intereses de grupo y otros factores sociológicos)	• Alianzas políticas. • Valores sociales opuestos. • Visión estrecha y provinciana. • Intereses afectados. • Deseo de retener a los compañeros actuales.

Un cambio puede ocasionar una reacción mínima cuando se aplica, pero la resistencia puede convertirse en un verdadero lastre si una modificación de mínimo impacto se convierte en la gota que derrama el vaso.

Pausa para reflexionar

¡Cambio![19]

Mire alrededor. ¿Qué ve? Todas las corporaciones dicen que quieren cambiar, pero pocas lo logran. Todas las nuevas empresas comienzan con una tendencia natural al cambio. Pocas consiguen conservarla. En todas las organizaciones existen personas que piensan que son agentes de cambio. Pocas sobreviven en la organización. Observe detenidamente cada etapa de la actual revolución empresarial. Existe un elemento común y dinámico en todas esas ideas y propuestas revolucionarias: el cambio.

- ¿El entorno empresarial está cambiando? No del todo: el ambiente natural de las empresas es el cambio; sin embargo, no es que todas estén cambiando, sino que los cambios las están alcanzando. Crear la transformación, administrarla, dominarla y sobrevivir a ella son tareas que debe hacer cualquier persona que busque destacar en el medio empresarial.
- Hasta el cambio ha cambiado. Las grandes organizaciones suelen ridiculizar la idea de elaborar programas de cambio. Si usted llega y anuncia: "aquí está el próximo proyecto de cambio", se acabó. Todo cambio exige una estrategia especial basada en el ambiente. El agente de cambio que ataca de frente generalmente se convierte en un blanco fácil. En lugar de esperar proyectos externos de cambio, las empresas lo buscan dentro de sí mismas. De hecho, la transformación interna es la máxima expresión del funcionamiento de una organización exitosa. Ya no se limita al área de recursos humanos ni a cualquier otro departamento o función: se ha convertido en cuestión de responsabilidad personal de todos los participantes.

Con base en su experiencia, Charles Fishman propone 10 leyes del cambio:

1. **El cambio empieza y acaba en la empresa, nunca en el cambio por sí mismo.** Haga de su proyecto una de las metas estratégicas de la empresa y no se preocupe por lo que debe hacer, sino por la manera en que sus logros afectarán el funcionamiento de la organización. Piense en el cambio como un medio y no como un fin en sí mismo.
2. **El cambio se refiere a las personas.** Éstas deben hacer el cambio y ellas lo suspenderán. El secreto está en conseguir que dejen de ser participantes reacios y que se transformen en verdaderos agentes de cambio. Que pasen de espectadores a actores del proceso.
3. **La oposición ofrece información.** Cuando las personas oyen que alguien va a cambiarlas, reaccionan en forma instintiva y oponen resistencia. Es una ley de la física empresarial: a cada acción corresponde una reacción de igual intensidad, pero en sentido contrario. La resistencia suele proporcionar información. Las personas están tan involucradas en sus esfuerzos por cambiar que, cuando encuentran resistencia, empiezan a creer que otra persona es el problema. Poner atención a la resistencia puede dar por resultado un cambio más inteligente.
4. **La red informal es tan poderosa como la cadena formal de mando.** Usted terminará por crear una red informal. Cada empresa tiene un organigrama oficial, pero también existe la forma como realmente funcionan las cosas. La red informal es la fuente de influencia de los agentes de cambio.
5. **No se puede convocar a las personas para el cambio.** Ellas deben unirse espontáneamente. El secreto para que esto ocurra está en crear un ambiente en el cual los individuos sigan el rumbo que usted quiere que sigan.
6. **El cambio no es una vocación.** Es una tarea. A pesar de que se requiere mucha fe para que ocurra, el cambio sólo es un trabajo que se debe realizar, y no una religión o un credo.
7. **Olvídese del equilibrio.** Cree tensión. La mayoría de los gerentes no se sienten contentos ante algo que no conocen. Quienes encabezan los cambios trabajan de esa forma todo el tiempo. En un mundo que se transforma a una velocidad increíble, la incertidumbre es una constante que caracteriza el trabajo del agente de cambio; no es un equilibrio confortable, sino una tensión dinámica e incómoda entre fuerzas opuestas.
8. **Un agente de cambio jamás dio la vida por su empresa para tener éxito.** Al principio de la película, el general Patton dice: "Ningún desgraciado ha ganado una guerra dando la vida por su país". El secreto es sobrevivir al cambio. En la guerra gana quien se mantiene vivo.
9. **Para cambiar a la empresa usted debe cambiar primero.** En cualquier intento de transformación, la primera persona que debe cambiar es usted, así que comience a trabajar como agente de cambio, porque quienes están encima y debajo de usted lo analizarán y criticarán más y lo juzgarán con estándares más estrictos. El secreto está en desarrollar capacidades y técnicas que cambien de inmediato su forma de trabajar.
10. **Aun cuando la empresa no cambie, usted lo hará.** El cambio y el crecimiento van de la mano. Ninguna persona puede crecer sin hacer cambios. Las empresas saben que uno de los recursos más escasos hoy día son personas que puedan ayudarlas a atravesar periodos de cambio turbulento.

A fin de cuentas, concluye Fishman, es cuestión de renovarse o morir. Ésta podría ser la undécima ley del cambio. O parodiando a Fernando Pessoa: cambiar es necesario, vivir no lo es.

Cómo superar la resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede ser superada, pero no se deben subestimar las reacciones de las personas ni menospreciar el hecho de que ellas pueden influir en forma positiva o negativa en otros individuos y grupos durante la implantación del cambio. En un trabajo clásico, Kotter y Schlesinger aconsejan seis estrategias para solucionar la resistencia al cambio (cuadro 15.5):[20]

1. **Comunicación y educación.** La resistencia se puede superar o disminuir por medio de la comunicación con las personas para ayudarlas a comprender la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio. El proceso de comunicación puede incluir reuniones, discusiones, presentaciones a grupos, informes y memorandos. Si la fuente de la resistencia es la falta de comunicación o la información precaria, deberán aclararse todas las dudas para acabar con la resistencia. Cada gerente debe preparar una presentación audiovisual que explique en varias sesiones los cambios y sus razones a los grupos involucrados. Debe dedicarse tiempo para debatir y responder dudas. Estas presentaciones deben repetirse durante meses ante varios grupos. La confianza mutua y la credibilidad ayudan a eliminar la resistencia al cambio.

   Las empresas que tienen éxito en sus programas de cambio son aquellas que comunican claramente dos hechos básicos a su personal: el primero es la posición que la organización ha logrado en el mercado con sus actuales métodos y procesos de trabajo, y el riesgo de enfrentar pérdidas y perjuicios si se mantiene en la posición actual. El segundo punto es adónde se pretende llegar con el cambio y cuál es el papel de las personas para que la organización alcance ese objetivo cuanto antes y de la mejor manera posible.

   No obstante, la comunicación no siempre basta para explicar un programa de cambios. La instrucción es indispensable, e implica que toda la organización, desde la alta gerencia hasta las líneas de producción, estén en perfecta sintonía con las mismas ideas de cambio e innovación. Toda la orquesta debe tocar al mismo ritmo y sin desafinar. La convergencia de objetivos es fundamental. Todas las personas deben saber perfectamente qué hacer y cómo, dónde y cuándo hacerlo. De esta forma el cambio tendrá éxito. Sin embargo, para ello, no debe haber disonancia, discrepancia ni ignorancia alguna, pues el hilo siempre revienta por lo más delgado.

   Cuando la resistencia al cambio se basa en información inadecuada o análisis inexactos, el programa de comunicación es lo más indicado. Éste exige que haya una buena relación entre los iniciadores del cambio y los que se resisten a él.
2. **Participación e involucramiento.** Las personas deben estar inmersas en el proceso de cambio antes de que éste ocurra. Una persona difícilmente se resistirá a un cambio si ha participado en las decisiones. Aquellos que emprenden el cambio deben involucrar a quienes se resisten en alguna parte del proyecto y de su aplicación, y escuchar con atención las sugerencias. La participación en el esfuerzo de cambio neutraliza la resistencia. Las personas involucradas empiezan a participar intensamente y dejan de ser sujetos pasivos. Esto representa un profundo cambio en la filosofía y la cultura organizacionales, pues la participación y la implicación emocional de las personas reflejan una posición eminentemente democrática.

   Si los iniciadores del cambio sienten que no poseen toda la información necesaria para el proyecto y su aplicación, o necesitan del compromiso incondicional de otras personas para lograrlo, la participación y el involucramiento son sumamente aconsejables. La participación busca el compromiso de las personas, no sólo su anuencia. El compromiso personal e íntimo de todos los involucrados es fundamental para que el cambio tenga éxito.

   Sin embargo, el programa de participación tiene algunos inconvenientes: puede producir una solución poco eficiente porque muchas personas participan en el proceso, y su carácter democrático puede provocar que se consuma demasiado tiempo en discusiones e intercambios de ideas. Si se busca un cambio lento, terso y de largo plazo, el programa de participación es el más indicado. No obstante, si el cambio es urgente, involucrar a fondo a todas las personas puede demorarlo.
3. **Facilidades y apoyo.** La resistencia puede ser superada si se dan facilidades y apoyo a las personas para que se adapten al cambio. Esta estrategia puede incluir asesorías, capacitación interna sobre las nuevas funciones, planes de desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a fin de preparar a las personas para la innovación. La organización arma a su personal con herramientas y técnicas para aplicar los cambios e innovar. En pocas palabras, la organización divulga entre sus trabajadores la tecnología del cambio (el saber hacer, es decir, el *know-how*). Cada gerente recibe capacitación y, a su vez, instruye a sus subordinados. Así, el gerente deja de ser un controlador y supervisor autócrata para transformarse en educador, orientador, líder, motivador, *coach*, comunicador y multiplicador de esfuerzos de cambio. Si el motivo de la resistencia al cambio es el miedo o la ansiedad, la asesoría, la terapia y el entrenamiento en nuevas habilidades pueden ayudar. Los agentes de cambio ofrecen apoyo para reducir la resistencia.

   El programa de facilitación y apoyo es útil cuando el miedo y la ansiedad son el fundamento de la resistencia. El inconveniente de esta estrategia es que puede requerir mucho tiempo, dinero y paciencia, lo que provoca que no sea práctico utilizarla.
4. **Negociación y acuerdo.** Otra manera de lidiar con la resistencia consiste en ofrecer algo de valor por aceptar el cambio. La organización ofrece a los resistentes, acti-

vos o potenciales, ciertos incentivos para compensarlos por el cambio. La negociación y el acuerdo son una forma de intercambio que resulta indicada cuando es claro que alguien perderá con el cambio y cuando su poder de resistencia es significativo. Un gerente puede negociar con colegas o subordinados un acuerdo escrito que detalle lo que ellos recibirán a cambio, así como el tipo de cooperación que él recibirá y en qué momento. Los acuerdos evitan resistencias, pero también pueden implicar costos muy elevados. La negociación es necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Su desventaja es el costo.

5. **Manipulación y cooptación.** En muchas situaciones se puede echar mano de maniobras secretas para influir en las personas. Manipular significa utilizar información y hechos en forma selectiva y consciente. Es un intento de influir veladamente en las personas. Algunos ejemplos de manipulación son distorsionar los hechos para que llamen más la atención, ocultar información desagradable y correr falsos rumores para inducir a las personas a aceptar los cambios. Por otra parte, la cooptación es una forma de manipulación, pero con participación. Se trata de un intento por conquistar a los líderes de los grupos que se resisten ofreciéndoles papeles claves en las decisiones sobre los cambios a fin de obtener su aceptación. Cooptar a un individuo significa darle un papel deseable en el proyecto de cambio o en su aplicación. Cooptar a un grupo significa dar un papel importante a uno de sus líderes o a una persona que merece el respeto del grupo. No es una forma de participación, pues los iniciadores del cambio no desean recibir sugerencias del cooptado, sino sólo su aceptación o anuencia.

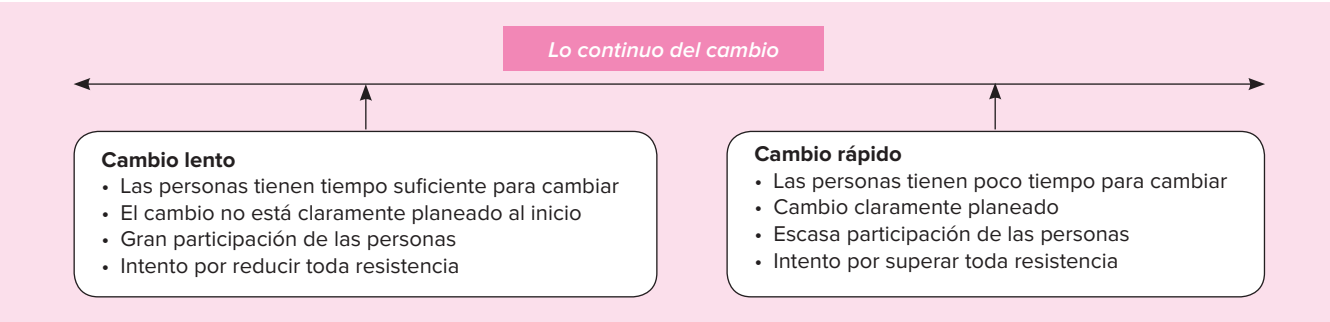
   La cooptación casi siempre es una forma barata y fácil de obtener el apoyo de personas o grupos. Suele ser menos onerosa que la negociación y más rápida que la participación. No obstante, sus desventajas son enormes. Si las personas sienten que han sido inducidas o manipuladas, o que están siendo engañadas, pueden reaccionar de manera negativa y reforzar su resistencia. La cooptación puede causar desviaciones si el cooptado decide influir en el proyecto de cambio o en su aplicación con base en sus propias ideas, aun en contra de los objetivos trazados.

   Cuando no hay alternativa, ni tiempo suficiente para enseñar, involucrar o apoyar a las personas, o cuando no se cuenta con poder o con otros recursos para negociar, el único medio disponible para influir rápidamente en las personas es la manipulación y la cooptación. Ambos son medios abominables para evitar o neutralizar la resistencia al cambio. Son formas relativamente baratas de lograr fácilmente el apoyo de los opositores al cambio, pero si éstos perciben que están siendo usados se pueden volver contra el agente de cambio. En tal caso, la credibilidad del agente se esfumará.

6. **Coacción.** Por último, la resistencia puede atacarse mediante tácticas de coacción, como las amenazas explícitas o implícitas (como la posibilidad de perder el puesto o un ascenso), los despidos y las transferencias de personal. Cuando la rapidez es esencial y los cambios no son populares, la coacción puede ser la única opción. Es muy arriesgado usarla, porque las personas quedan profundamente heridas y resentidas cuando se ven obligadas a cambiar. Sus ventajas y desventajas son semejantes a las de la manipulación y la cooptación.

Cuadro 15.5 Estrategias para superar la resistencia al cambio[20]

Enfoque	Contenido	Cuándo utilizarla
Comunicación y educación	Explicar la necesidad y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización.	• El cambio es eminentemente técnico. • Las personas necesitan información para comprender el cambio. • La información sobre el cambio es ambigua e inexacta.
Participación e involucramiento	Solicitar a las personas que ayuden a diseñar y aplicar el cambio.	• Las personas deben sentirse involucradas en el cambio. • El cambio requiere información proveniente de las personas.
Facilitación y apoyo	Ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	• El cambio implica a varios departamentos. • El cambio requiere la reasignación de recursos. • Las personas se resisten debido a problemas emocionales o de adaptación personal.
Negociación y acuerdo	Negociar con los resistentes y aceptar sugerencias.	• El grupo tiene poder para la aplicación. • El grupo puede perder algo con el cambio.
Manipulación y cooptación	Dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio.	• Las personas tienen poder para resistirse al cambio. • Las otras estrategias de cambio no funcionan bien. • Las otras estrategias de cambio tienen un costo muy elevado.
Coacción	Amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o incluso con la pérdida del empleo.	• Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis. • Los iniciadores del cambio tienen poder sobre las personas. • Otras tácticas de cambio no han dado resultados.


Lo continuo del cambio
Cambio lento
• Las personas tienen tiempo suficiente para cambiar
• El cambio no está claramente planeado al inicio
• Gran participación de las personas
• Intento por reducir toda resistencia
Cambio rápido
• Las personas tienen poco tiempo para cambiar
• Cambio claramente planeado
• Escasa participación de las personas
• Intento por superar toda resistencia

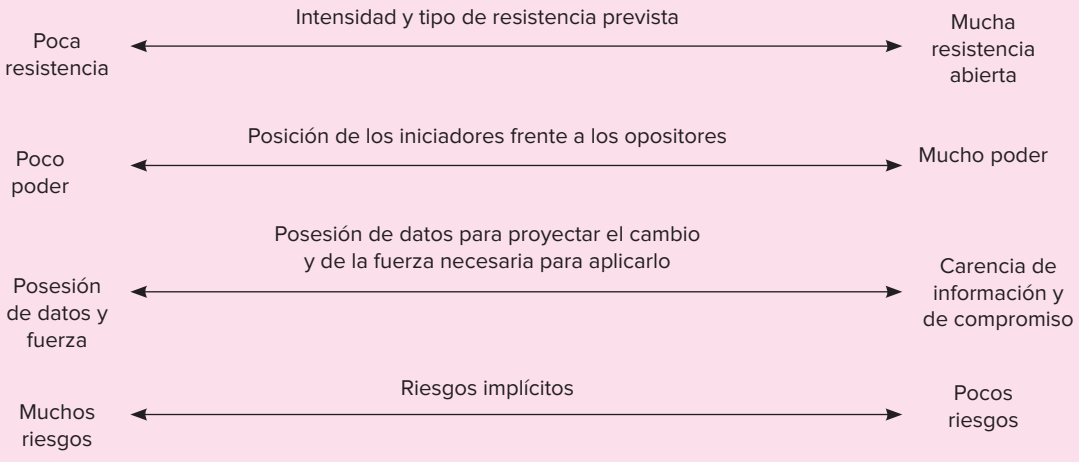
• **Figura 15.7** Lo continuo del cambio.

El error más común de las organizaciones es utilizar sólo una de estas estrategias o un conjunto muy limitado de ellas en cualquier situación. Otro error común es emprender el cambio de manera desarticulada y desligada de la estrategia que se pretende seguir. Los cambios organizacionales exitosos aplican con inteligencia algunas de esas estrategias en forma integral o usando diferentes combinaciones. Sin embargo, los iniciadores del cambio deben emplearlas con gran cuidado y sensibilidad, después de hacer una evaluación realista de la situación. Siempre deben tomar en cuenta el tipo y la velocidad del cambio. La figura 15.7 muestra un esquema de los tipos de cambio.

Del lado derecho de la tabla, las personas se ven obligadas a cambiar con rapidez y ello lleva a algunos efectos colaterales a corto y a largo plazos, como la ansiedad o la preocupación. Las estrategias que se encuentran en el lado izquierdo de la tabla ayudan al desarrollo de la organización y de las personas, que participan de manera cooperativa y provechosa. La elección de las estrategias de cambio debe tomar en cuenta cuatro variables:[20]

1. **Intensidad y tipo de resistencia prevista.** Cuanto mayor sea la resistencia prevista, mayor será la dificultad para superarla y, en consecuencia, los promotores del cambio deberán buscar en el lado izquierdo de la escala la manera más adecuada de reducir la resistencia.
2. **Posición del promotor frente a los opositores.** Especialmente en lo referente al poder, el liderazgo y la confianza. Cuanto menos poder tenga el iniciador en relación con otras personas, más deberá desplazarse hacia la derecha de la escala. Al contrario, cuanto más fuerte y confiable sea su posición ante los opositores, más tendrá que desplazarse hacia la izquierda.
3. **Poseer los datos para proyectar el cambio y la energía para aplicarlo.** Cuanto más dependa el iniciador de la información y del compromiso de otras personas para proyectar y ejecutar el cambio, más tendrá que desplazarse hacia la izquierda. Cuantos más datos y conocimiento posea sobre el cambio, y más energía tenga para aplicarlo, más se desplazará a la derecha.
4. **Riesgos.** Cuanto mayores sean los riesgos de corto plazo para el desempeño y la supervivencia de la organización en caso de que no se realice el cambio, el iniciador tendrá que desplazarse más hacia la derecha. Cuando los riesgos son pequeños y presionan poco, el iniciador tendrá que desplazarse hacia la izquierda.

La figura 15.8 ilustra estas cuatro variables.


Intensidad y tipo de resistencia prevista
Poca resistencia
Mucha resistencia abierta
Posición de los iniciadores frente a los opositores
Poco poder
Mucho poder
Posesión de datos para proyectar el cambio y de la fuerza necesaria para aplicarlo
Posesión de datos y fuerza
Carencia de información y de compromiso
Riesgos implícitos
Muchos riesgos
Pocos riesgos

• **Figura 15.8** Lo continuo del cambio estratégico.

De vuelta al caso de apoyo:

Savidro

Camila Amoreira tiene serias dudas sobre las reacciones de los trabajadores de Savidro ante el programa de cambios que pretende realizar el presidente. Ella sabe que habrá resistencias de todo tipo dentro de la compañía. ¿Cómo puede prepararse Camila para superar las resistencias y conseguir una amplia aceptación del programa de cambios?

Cambio organizacional

El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio.[21] Veamos cada uno.

Reconocimiento del problema

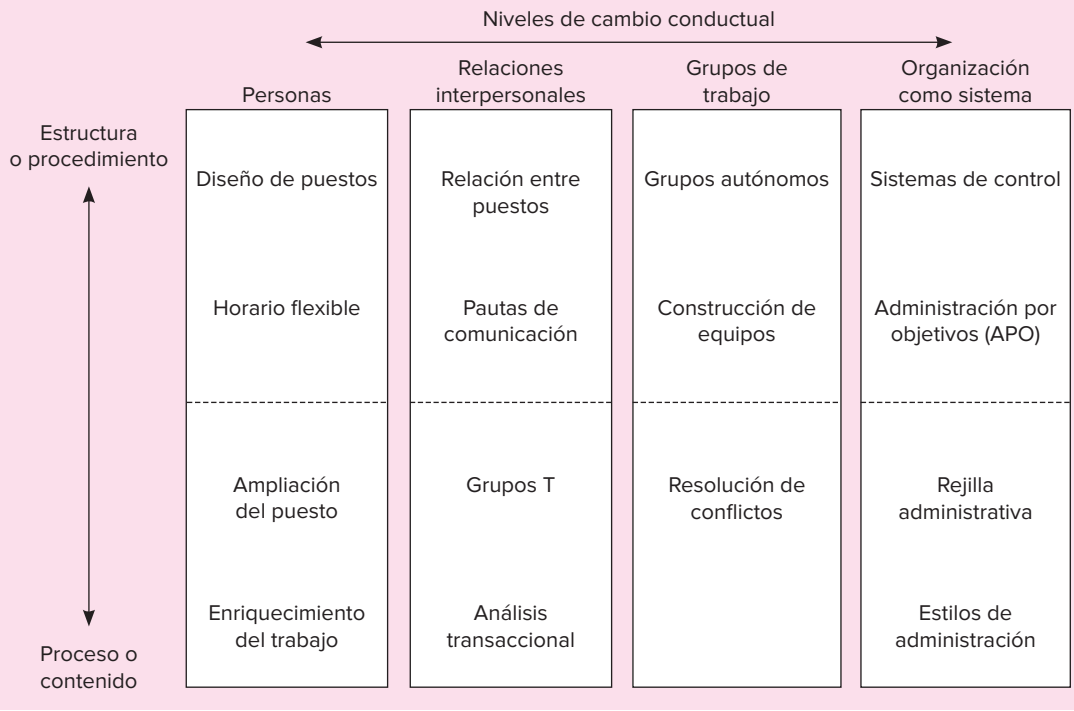
Una de las complicaciones más comunes consiste en recopilar datos sobre la rutina de la organización. Los indicadores sobre rotación, absentismo, huelgas, disputas sindicales y productividad reflejan el estado general de salud de la organización. Son aspectos que forman parte de cualquier sistema de control organizacional. Cuando las personas abandonan la empresa o no se presentan a trabajar y no respetan normas y reglamentos, puede afirmarse que algo anda mal o que alguna necesidad no está siendo debidamente satisfecha.

Identificación de las causas: esquemas de diagnóstico

Cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir sus causas. La técnica más común es preguntar a las personas por qué están insatisfechas, estresadas o descontentas. Se trata de reunir información por medios informales, como charlas, o por medios formales, como entrevistas, cuestionarios u observación personal. Los investigadores prefieren los cuestionarios, pero el enfoque y el propósito de las preguntas varían enormemente, de acuerdo con el problema o las inclinaciones del investigador. La identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema (figura 15.9).

En ese sentido los principales esquemas de diagnóstico son:

1. **Puestos.** Cuando se sospecha que los puestos que ocupan las personas son el problema, se puede utilizar algún tipo de esquema descriptivo. Es el caso del cuestionario de análisis del puesto, que mide los siguientes aspectos:[22]
   a. Volumen de información como insumo (como información visual o perceptiva).



• **Figura 15.9** Cambios de estructura (o procedimiento) y de proceso (o contenido).

b. Procesos de mediación involucrados (como procesamiento de información o toma de decisiones).
c. Factores implicados en el resultado del trabajo (control manual o automático, actividad física, destrezas y habilidades manuales).
d. Actividades interpersonales involucradas (comunicación y contacto con otros).
e. Ambiente de trabajo (por ejemplo, un lugar peligroso, desagradable, ruidoso).

Observar estos factores en cada puesto ayudará a localizar los problemas. Es probable que el diseño del puesto sea más importante que el volumen de información procesada.

Otro cuestionario, llamado investigación diagnóstica del puesto, permite identificar las cinco dimensiones básicas, como parte de la estrategia de enriquecimiento del trabajo:[23]

a. Variedad de actividades desempeñadas y habilidades necesarias.
b. Identificación con la tarea.
c. Significación o importancia de la tarea.
d. Autonomía y libertad para tomar decisiones.
e. Retroalimentación acerca del desempeño.

El cuestionario puede ser el primer esquema de diagnóstico y un instrumento de evaluación. También puede monitorear el impacto de los cambios organizacionales aplicados.

2. **Relaciones interpersonales.** Existe un gran número de esquemas que se concentran en los aspectos interpersonales del puesto o en las relaciones entre unidades o grupos y dentro de ellos. Algunos cuestionarios son descriptivos, de naturaleza estructural, y se enfocan en la comunicación o en relaciones de amistad, como el sociograma que hemos visto antes. Existen cuestionarios relacionados con la satisfacción en el puesto, así como investigaciones basadas en la retroalimentación, que es tanto una técnica de diagnóstico (encuesta) como de solución de problemas (retroalimentación) que veremos más adelante, en la sección dedicada al desarrollo organizacional (DO). Mediante cuestionarios y discusiones en grupo se identifican áreas problemáticas en la organización y se involucra a las personas en la solución de los problemas. Consultores externos o internos reúnen y organizan los datos y los presentan a los grupos para su análisis.
3. **La organización como un todo.** Algunos cuestionarios abordan asuntos interpersonales u organizacionales. Los que se refieren al ambiente de la empresa son muy populares. Likert[24] diseñó una prueba para clasificar el estilo del administrador de una organización en alguna de las siguientes categorías:
   a. **Sistema 1. Autoritario-coercitivo:** Hay poca confianza en las personas y la participación es nula.
   b. **Sistema 2. Autoritario-benevolente:** Existe cierta condescendencia y poca participación.
   c. **Sistema 3. Consultivo:** Hay cierta confianza y participación, pero la cúpula mantiene el control y la toma de decisiones.
   d. **Sistema 4. Participativo y democrático:** Existe total confianza en las personas y un proceso democrático para tomar decisiones.

Implantación del cambio

Una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los remedios para resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio y las maneras de aplicarlo pueden ser:

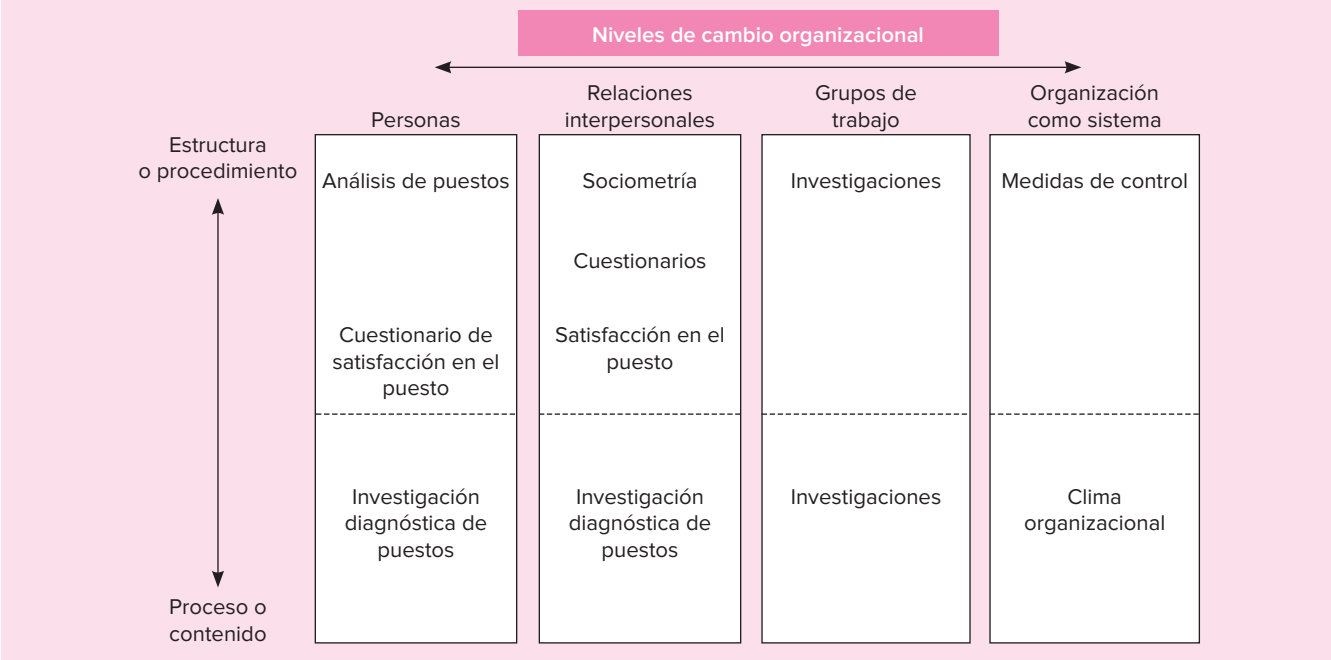
a. **Estructural.** Implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo.
b. **De procedimiento.** Se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa.
c. **Interpersonal.** Utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento. Un cambio de estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando. Un cambio de procedimiento busca mejorar las interacciones por medio de técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad, el cual veremos más adelante. Cuando el grupo en sí es la fuente del problema, se pueden aplicar otras técnicas, como el desarrollo de equipos, la solución de conflictos o estrategias mediadoras.
d. **Organizacional.** Cuando los problemas son de naturaleza más amplia se pueden utilizar otras técnicas de mayor alcance, como la rejilla administrativa y la administración por objetivos (APO).

Evaluación del cambio

La etapa final consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz. La cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados mejorarán la satisfacción y la armonía interpersonal, y si harán que los asociados sean más eficaces en su trabajo. Lo importante es planear el programa de cambio organizacional para que pueda ser evaluado en forma objetiva y sistemática.

Investigación-acción

El proceso investigación-acción es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada.[25] Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso si-



• **Figura 15.10** Indicadores del diagnóstico de cambios.

gue cinco etapas semejantes a las del método científico: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

1. **Diagnóstico.** El agente de cambio reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista con el personal, estudia registros y escucha las preocupaciones de todos para descubrir qué aflige a la organización.
2. **Análisis.** A continuación, el agente de cambio sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles.
3. **Retroalimentación.** El agente de cambio involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores.
4. **Acción.** El agente de cambio y los trabajadores involucrados realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados.
5. **Evaluación.** Los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico.

La ventaja de la investigación-acción es que se concentra en el problema y no en la solución. El agente de cambio identifica objetivamente los problemas para determinar la acción necesaria para lograr el cambio. La investigación-acción involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia. Cuando el personal participa en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio.

¿Qué cambiar?

En medio de tantos cambios, las organizaciones también necesitan cambiar para mantenerse viables y competitivas. Las opciones son muchas. El repertorio de cambios en la organización puede incluir los siguientes:

1. **Cambio del objetivo de la organización.** Significa modificar la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.
2. **Cambio de productos o servicios.** Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.
3. **Cambio tecnológico.** Implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas. A inicios del siglo XX, la administración científica de Taylor implantó cambios basados en estudios sobre los tiempos y los movimientos, lo que aumentó sustantivamente la eficiencia de la producción. En la actualidad, los principales cambios tecnológicos implican la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, así como la automatización y la informatización.
4. **Cambio en la estrategia organizacional.** Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno externo y futuro. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.
5. **Cambio de estructura organizacional.** Significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. Cambiar el diseño organizacional significa modificar puestos, relaciones y el contenido del trabajo.

6. **Cambio de la cultura organizacional.** Los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación con la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.
7. **Cambio de tareas o procesos internos.** Involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo.
8. **Cambio de personas.** Cambiar al personal se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados.

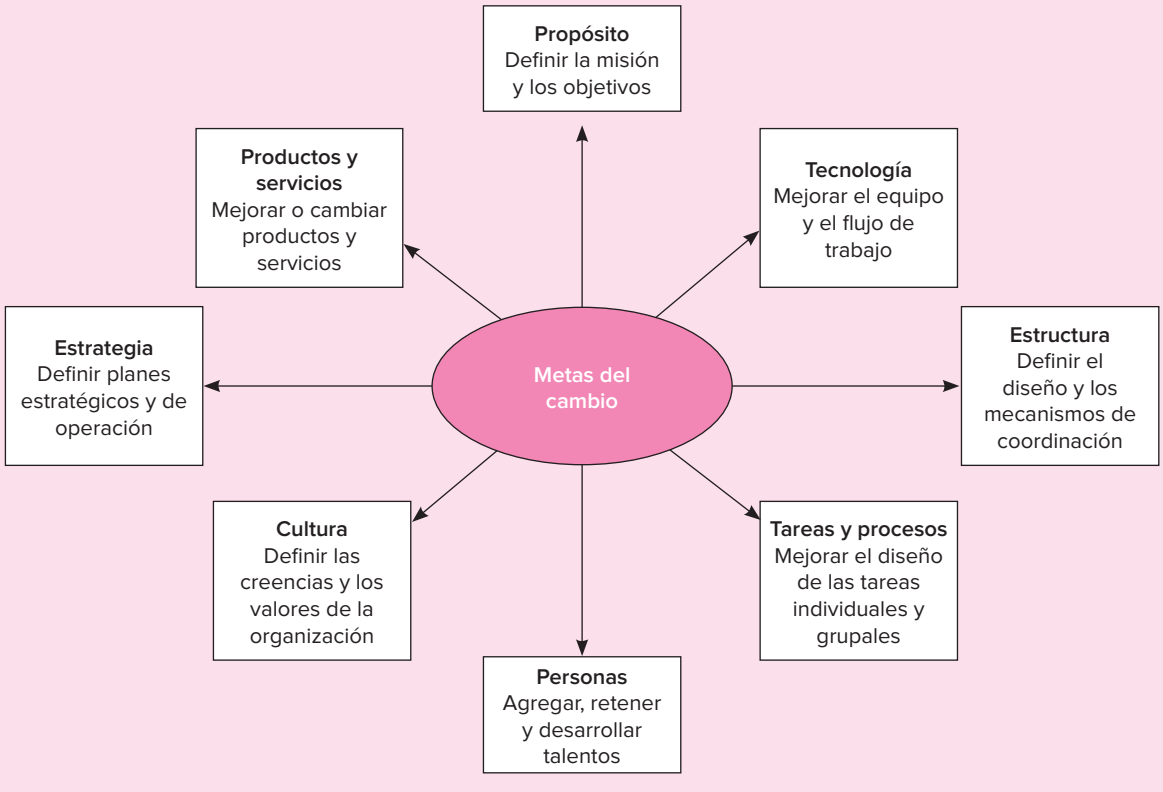
La figura 15.11 muestra las opciones de cambio organizacional.

Pausa para reflexionar

Adiós a lo viejo, bienvenido lo nuevo[16]

En el pasado, los factores decisivos para el éxito de las organizaciones eran el tamaño de la empresa, la claridad de las funciones, la especialización y el control. Para ser exitosas las organizaciones privilegiaban esos factores. Hoy los factores críticos son la velocidad, la flexibilidad, la integración y la innovación. Comparemos:

Viejos factores de éxito	Nuevos factores de éxito
Tamaño • Cuanto mayor sea el tamaño, mayor serán la escala y las eficiencias. El tamaño no trae consigo la velocidad.	**Velocidad** • Cuanto mayor sea la velocidad para responder a los clientes, ofrecer nuevos productos y servicios y cambiar estrategias, mayor será el éxito.
Claridad de las funciones • La responsabilidad de cada puesto u órgano es precisa y clara. La claridad no produce flexibilidad.	**Flexibilidad** • La organización debe moverse con rapidez, adquirir nuevas competencias, cambiar e innovar continuamente.
Especialización • Las tareas de la organización se dividen por áreas y niveles. La especialización no produce integración.	**Integración** • La organización debe funcionar como un todo sistémico e integrado. Unir, no separar.
Control • El trabajo debe ser controlado para comprobar que los planes se ejecutan. El control no produce innovación.	**Innovación** • El mundo cambia rápidamente y la organización debe aplicar procesos de innovación creativa para adaptarse o anticipar cambios.


Propósito
Definir la misión y los objetivos
Productos y servicios
Mejorar o cambiar productos y servicios
Tecnología
Mejorar el equipo y el flujo de trabajo
Estrategia
Definir planes estratégicos y de operación
Metas del cambio
Estructura
Definir el diseño y los mecanismos de coordinación
Cultura
Definir las creencias y los valores de la organización
Tareas y procesos
Mejorar el diseño de las tareas individuales y grupales
Personas
Agregar, retener y desarrollar talentos

• **Figura 15.11** Las principales metas del cambio organizacional.

De vuelta al caso de apoyo:

Savidro

Una vez asegurado el apoyo y el compromiso de los trabajadores con los cambios, Camila empezó a preocuparse por ayudar al presidente a definir las metas de la transformación organizacional, siguiendo el principio de cambiar continuamente para ser siempre la misma organización: la que ocupa el primer lugar en la mente del consumidor. Sin embargo, ¿qué cambiar? ¿Cómo revitalizar la compañía y hacerla dinámica e innovadora? ¿Qué sugeriría usted a Camila?

Desarrollo organizacional

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). El DO es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.[26]

Las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera enormes problemas administrativos y humanos. Para reducir estas complicaciones al mínimo posible se utiliza una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada en la administración. A estas tecnologías de cambio se les conoce como DO.

El DO es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización.[27] El DO puede definirse como "un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional (hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal), con ayuda de un consultor-mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción".[28]

Esta definición incluye varios aspectos importantes:[29]

- **Procesos de solución de conflictos.** Son los métodos que utiliza la organización para enfrentar las amenazas y las oportunidades que ofrece el entorno.
- **Procesos de renovación.** Se refiere a la manera en que los administradores adaptan al entorno sus procesos de solución de conflictos. El DO pretende mejorar los procesos de la organización para renovarse, y permite que los administradores adapten más rápidamente su estilo de gestión a los problemas y oportunidades que van surgiendo.
- **Administración participativa.** Otro objetivo del DO es compartir la administración con los trabajadores. La gestión participativa significa que los ejecutivos dejan a un lado la estructura jerárquica y hacen que los trabajadores desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones. Para lograr ese cambio, los administradores deben cambiar conscientemente la cultura organizacional y compartir actitudes, creencias y actividades.
- **Construcción y entrenamieno de equipos en toma de decisiones (*empowerment*).** Se trata de crear equipos y asignarles responsabilidades y facultades, como base de la administración participativa. Dar poder y autoridad a las personas hace que éstas se sientan responsables del cambio.
- **Investigación-acción.** Se refiere al camino que siguen los agentes de cambio del DO para averiguar en qué puntos necesita mejorar la organización y cómo pueden ayudarla. La intervención del DO se deriva de un diagnóstico obtenido mediante una investigación. La acción es específica para cada necesidad diagnosticada. La investigación-acción comprende:
  - Diagnóstico del problema, en equipo.
  - Obtención de datos para apoyar (o rechazar) el diagnóstico.
  - Intercambio de datos entre los participantes del equipo.
  - Análisis de los datos para buscar soluciones.
  - Planeación de la solución-acción apropiada para el diagnóstico.
  - Ejecución de la solución-acción.

Cuadro 15.6 Algunos conceptos de desarrollo organizacional (DO)

Es la aplicación de las ciencias de la conducta en un esfuerzo de largo plazo que busca mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el cambio en su entorno y hacerla más competitiva para solucionar problemas.[30]
Es un método planeado de cambio interpersonal, grupal e intergrupal dentro de la organización. El cambio es integral y de largo plazo y está sujeto a la dirección de un agente de cambio.[31]
Es un esfuerzo de largo plazo que busca mejorar la eficacia personal e interpersonal en una organización y que otorga importancia al trabajo en equipo.[21]

Técnicas de desarrollo organizacional (DO)

Los agentes de cambio utilizan varios métodos de DO para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son:[10]

1. **Entrenamiento de la sensibilidad.** Es un método de cambio del comportamiento por medio de la interacción no estructurada de un grupo. También se le conoce como entrenamiento de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento). Es una técnica que reúne a las personas en un ambiente libre y abierto para hablar de sí mismas y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto. Con ayuda de un mediador o consultor, el grupo se concentra en los procesos que llevan a las personas a aprender con base en la observación y la participación. Las órdenes, los mandos y las instrucciones están prohibidos. El mediador fomenta la libre expresión de ideas, actitudes y convicciones para mejorar la capacidad de escuchar y comprender a las personas, tolerar las diferencias individuales y desarrollar la habilidad de resolver conflictos y antagonismos.
2. **Consultoría de procesos.** Es un método de cambio del comportamiento en el cual un consultor externo ayuda a un cliente (casi siempre una organización o gerente) a comprender los procesos de interacción entre la organización o el gerente y las demás personas.[32] El asesor no soluciona problemas, pero aconseja al cliente sobre cómo diagnosticar los procesos que requieren mejoras y resolver sus propios problemas de relación.[32]
3. **Construcción de equipos.** Es un método de cambio del comportamiento destinado a crear y motivar a equipos, así como a mejorar su desempeño, para lo cual aumenta la confianza y la apertura entre los participantes.[33] Implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones y la responsabilidad de cada uno, así como de los procesos internos del equipo.
4. **Reuniones de confrontación.** Es un método de modificación del comportamiento en el cual un asesor interno o externo (mediador o tercero) trabaja con dos grupos antagónicos o en conflicto para reducir las barreras entre ellos y mejorar las relaciones intergrupales. Cada grupo hace una reunión para elaborar una lista de las ideas que tiene de sí mismo, del otro grupo y de cómo piensa que éste lo ve. A continuación, los grupos comparan las listas y discuten semejanzas y diferencias para identificar las causas de las discrepancias. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico cuya finalidad es mejorar la salud de la organización incrementando la comunicación y la relación entre diferentes grupos o áreas.

El DO[34-36] ha sido objeto de críticas debido a su profunda visión humanística, su hincapié en los procesos interpersonales y la poca importancia que concede a los métodos estructurales y a los procedimientos relacionados con los puestos y las tareas. Sin embargo, es imposible negar las infinitas posibilidades que el cambio planeado ofrece a las organizaciones.

La necesidad de innovación

Innovación depende de cambio, significa algo por completo nuevo. El economista vienés Joseph Schumpeter define innovación como combinaciones de nuevas cosas y mercados. La innovación es el proceso de crear algo que tenga un valor significativo para una persona, grupo, organización, industria o sociedad. Es la aplicación de la creatividad, que consiste en usar las ideas apropiadas para producir algo que mejore la actividad humana. Es el primer paso de la innovación. Aunque diferentes, los conceptos de creatividad e innovación suelen usarse indistintamente cuando se habla de la renovación de las organizaciones.

Las organizaciones de alto desempeño relacionan la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades y bienes, por ejemplo, la creación de nuevos productos, servicios, procesos, mercados y diseños que generan valor. La innovación incluye el diseño organizacional, el diseño de procesos, la tecnología, las recompensas, la administración del conocimiento, el desempeño humano, el desarrollo de productos y mercados y el avance cultural. Las organizaciones de alto rendimiento hacen todo lo anterior de manera conjunta e integrada. Ven la innovación como un proceso y como una serie de actividades cuidadosamente desarrolladas y coordinadas para lograr un desempeño más eficiente y mejores resultados. Además de incrementar las ganancias financieras y la competitividad, la innovación mejora la posición estratégica de la organización y ofrece las siguientes ventajas:[37]

1. La innovación es el camino para un mejor desempeño, una de las técnicas para reinventar la organización y su entorno.
2. La innovación es emocionante y facilita atraer y retener a los mejores talentos.
3. La innovación estimula el aprendizaje y la transferencia de conocimiento, elementos esenciales para el cambio estratégico. Las organizaciones innovadoras siempre dialogan y están empeñadas en descubrir y compartir nuevas ideas e información. Tienen una marcada tendencia a probar y aprender.
4. Las organizaciones innovadoras cuentan con personas que tienen voluntad de crecer, desarrollarse y diversificarse profesionalmente. Alientan la experimentación y la inventiva, recompensan la colaboración y toleran las

fallas inevitables asociadas al descubrimiento, el aprendizaje, el crecimiento personal y el cambio.

5. Las organizaciones innovadoras muestran altos niveles de integración multicultural, funcional, cruzada y operativa. Sus integrantes tienen un elevado grado de colaboración dentro y fuera de las fronteras y la estructura organizacional. Esa colaboración atrae a personas y asociados externos que sienten pasión por su trabajo y por la creatividad.

Una de las grandes preocupaciones de las organizaciones es la innovación. Su principal problema radica en encontrar el camino que les permita ser cada vez más innovadoras. La innovación es la base de la competitividad moderna. 3M conquistó su reputación como la compañía más innovadora del mundo gracias a su capacidad de crear un nuevo producto cada tres días. Su objetivo es que 30% de sus ventas provengan de productos que tengan menos de cuatro años en su ciclo de vida. El secreto de su éxito está en una fuerte cultura de innovación que influye en todas sus decisiones y acciones. Empresas como Disney, Microsoft y Natura tratan de seguir el mismo camino.

La innovación está estrechamente relacionada con el cambio. Mientras el cambio significa hacer las cosas de otra manera, la innovación es un tipo especial de cambio, porque busca ideas nuevas para crear productos, procesos o servicios totalmente diferentes.[38] Así, toda innovación significa cambio, pero no todo cambio implica ideas nuevas ni se traduce necesariamente en mejoras. La innovación puede provenir de la acumulación de cambios anteriores, por ejemplo, utilizar componentes ya existentes para ensamblar un nuevo reproductor portátil de música (*walkman*) o ampliar la línea de jabones con nuevos colores o aromas, hasta lograr novedades radicales como la creación de una librería en línea (*amazon.com*).[39]

¿Cuáles son las fuentes de innovación en las organizaciones? Básicamente son tres: estructura, cultura y recursos humanos.[38] Las variables estructurales son las fuentes potenciales de innovación que han sido más estudiadas.[39] Existe una relación estrecha entre estructura e innovación:[39]

1. **Las estructuras orgánicas influyen positivamente en la innovación.** Se caracterizan por ser menos verticales, formales y centralizadas, lo que propicia la flexibilidad y la adaptación, que a su vez facilitan la innovación.
2. **La innovación crece donde hay abundancia de recursos.** La disponibilidad de recursos permite que la organización adquiera innovaciones, absorba los costos que implica crear y aceptar posibles fracasos.
3. **En las organizaciones innovadoras la comunicación interna entre unidades y personas es intensa.**[40] Estas compañías utilizan al mismo tiempo comités, fuerzas de tarea, equipos multifuncionales y otros mecanismos que facilitan e intensifican la interacción entre las áreas y las personas.

La cultura de la innovación es el aspecto más importante en la búsqueda del cambio. Fomentar la creatividad, el ingenio y la imaginación depende en gran medida del tipo de cultura de la organización.

Fuentes de innovación[37]

La tecnología es excelente y cada vez mejor. Pero la innovación es impulsada por varios factores, entre ellos la convergencia de necesidades, talentos, tecnología, cultura y procesos, y el valor percibido por quien la crea (cuadro 15.7). Para ser viable, la innovación debe tener un valor monetario explícito en el mercado, así como un valor intrínseco y explícito en la organización. La innovación debe cumplir cinco criterios básicos:

1. El esfuerzo da por resultado la creación de nuevos productos, procesos, estructuras organizacionales, servicios y mercados.
2. El proceso crea valor, estimula mercados y provoca que nuevos participantes desarrollen actividades similares para crear productos parecidos o desarrollar conceptos competitivos.
3. El impulso por innovar refleja que la organización reconoce que marca el rumbo.
4. El esfuerzo contribuye directa o indirectamente a que avance la organización.
5. Los resultados tienen valor comercial: entre 30 y 35% de las ventas de muchas organizaciones provienen de productos que tienen menos de tres años en su ciclo de vida.

Las nuevas tecnologías han invadido las organizaciones y han transformado radicalmente la manera de hacer negocios. No han dejado intacta una sola faceta de la vida corporativa; desde el servicio a clientes hasta la gestión de procesos de negocios, han revolucionado la forma en que las corporaciones generan, procesan, guardan, digieren y utilizan la información y la transforman en conocimientos útiles que producen resultados y aumentan la competitividad. Las organizaciones más exitosas invertirán mucho en sistemas y bases de datos, cuidarán la integración interna antes que la externa, invertirán más en aprendizaje que en comunicación externa y diseñarán sus estructuras para enfrentar tiempos de incertidumbre e inestabilidad. Las bases de datos inteligentes son necesarias, al igual que la integración de sistemas, antes dispersos e independientes, como verdaderos archipiélagos. Esas bases de datos son la plataforma para que las organizaciones clasifiquen sus conocimientos y preparen sus sistemas para integrarse con socios y clientes de forma cada vez más eficaz. Todo ello es vital para el capital intelectual de la organización. No obstante, sin personas constantemente preparadas, calificadas y motivadas, todas esas iniciativas, por buenas que sean, quedarán expuestas a una utilización precaria e insuficiente. Invertir sólo en tecnologías, procesos, productos, servicios o clientes es fundamental, pero si no va

acompañado de la correspondiente inversión en personas, de nada sirve. Limitarse a programas internos de capacitación es básico, pero insuficiente. Es necesario involucrar a todos los líderes en el desarrollo de las personas y en el perfeccionamiento de los talentos. Todas esas acciones tienen un efecto multiplicador, pero cuando uno de los principales factores de esa compleja ecuación (las personas) queda anulado por falta de orientación cuidadosa y apoyo, el resultado se aproximará a cero. A fin de cuentas, son las personas quienes realizan los planes y dirigen las organizaciones, no al revés. Son ellas las que producen resultados, riqueza y valor.

Las dimensiones de la innovación[41]

La innovación organizacional tiene una sola fuente: consta de diversas características o dimensiones que, juntas, crean una cultura en la cual se aplican las ideas más aceptadas y éstas llevan a la organización hacia estándares cada vez más elevados. Cada dimensión debe ser ajustada a la situación. Todas las dimensiones son absolutamente esenciales para las organizaciones innovadoras, pero cada una debe encontrar la manera adecuada de adaptarlas a su entorno. Las dimensiones de la innovación son:

- **Desafío y participación.** Se refiere a la medida en que las personas se involucran en la operación diaria, los objetivos de largo plazo y la visión de futuro.
- **Conflictos.** Se refiere a la presencia de tensiones personales y emocionales en la organización que producen nuevas ideas y soluciones.
- **Debates.** Se refiere a las coincidencias y desacuerdos en puntos de vista, ideas, experiencias y conocimientos que producen ideas nuevas.
- **Libertad.** Se refiere a la independencia y la autonomía de las personas de una organización, incentivar la imaginación, la creatividad y la innovación.
- **Apoyo a las nuevas ideas.** Se refiere a la manera en que la organización recibe y trata las propuestas.
- **Tiempo para las ideas.** Se refiere al tiempo destinado a la generación de nuevas ideas.
- **Informalidad y humor.** Se refiere al carácter espontáneo y a las relaciones alegres y agradables dentro del centro de trabajo.
- **Aceptación de riesgos.** Se refiere a la tolerancia de la empresa a la incertidumbre y la ambigüedad.
- **Confianza y apertura.** Se refiere a la seguridad emocional en las relaciones dentro de la organización.

Si la organización crea estas condiciones, las personas harán el resto.

Fomentar una cultura de aprendizaje y cambio

Hoy día, el aprendizaje y el cambio son aspectos esenciales que sustentan la renovación y el éxito de las organizaciones. El compromiso con el aprendizaje y la comprensión del estilo de aprendizaje organizacional sólo pueden florecer en una cultura participativa y solidaria. Éste es el punto de partida. Para crear una cultura de aprendizaje en la organización son indispensables seis condiciones bien determinadas.[16]

1. **Desarrollar un conjunto de ideas compartidas.** Cuando la organización construye una cultura enfocada en la capacidad para aprender, confirma el valor del aprendizaje y fomenta que las personas compartan ideas. Las siguientes medidas ayudan a fortalecer el compromiso con el aprendizaje en la organización:

Cuadro 15.7 Impedimentos y estímulos para la innovación[37]

	Impedimentos para la innovación	Estímulos para la innovación
Cultura	• Fuerte compromiso con prácticas rebasadas • Incapacidad para desaprender • Falta de prioridades institucionales o desdoblamientos personales • Falta de incentivos apropiados • Personas inapropiadas • Ambiente físico desfavorable	• Fuerza de trabajo entusiasta y diversificada • Pasión institucional por la innovación • Ambiente físico creativo e innovador • Ambiente de descubrimiento y aprendizaje • Conocimiento ampliamente compartido
Tecnología	• Falta de tecnología apropiada • Tecnología difícil de utilizar • Tecnología amenazadora para el negocio	• Tecnología de enorme utilidad • Tecnología ergonómica y fácil de usar • Fácil acceso a la tecnología
Medidas	• Mediciones incorrectas o inexistentes • Hincapié en indicadores equivocados • Hincapié en indicadores financieros	• Fomento a la experimentación • Hincapié en el aprendizaje y la adaptación • Utilización de indicadores multifactoriales • Hincapié en los resultados de largo plazo

a. Apertura al análisis y la reflexión de todas las decisiones.
b. Eliminar las sanciones por errores. Castigar la iniciativa sofoca y cercena la creatividad.
c. Fomentar normas de reciprocidad y retroalimentación de doble vía.
d. Promover el diálogo en todas las decisiones.
e. Rechazar la idea limitada de que sólo existe una manera de hacer las cosas (*the best way*), pues ello desalienta la innovación y la posibilidad de que las personas aprendan unas de otras.

El conjunto de ideas compartidas es un elemento clave del aprendizaje, pues determina si éste será superficial o sustancial.

2. **Desarrollar la competencia organizacional.** Ésta se refiere a los medios que utilizan los gerentes y los líderes para fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades de sus subordinados. En una cultura que apoya el aprendizaje los líderes deben considerar las siguientes acciones:
   - Rotar sistemáticamente a las personas entre puestos y divisiones para que conozcan diferentes actividades y amplíen sus conocimientos.
   - Colocar a personas con conocimientos estratégicos en puestos claves.
   - Contratar y ascender a personas con capacidad demostrada para aprender.
   - Despedir a personas que no aprendan y explicarles el porqué de la decisión.
   - Implantar programas de capacitación y requerir a los solicitantes experiencia educativa para compartir las mejores prácticas del mercado.
   - Utilizar conclusiones del aprendizaje adquirido por medio de la experiencia, por ejemplo: ¿qué lecciones se han aprendido? ¿Qué puede hacer usted de manera diferente? ¿Qué puede mejorar e innovar en su trabajo?

   Estas acciones afectan a las personas y la manera en que la organización las capacita para desarrollar sus competencias. Proporcionan capacidad de aprendizaje para sustituir hábitos obsoletos.
3. **Esclarecer las consecuencias.** Uno de los elementos más poderosos de una cultura de aprendizaje es la comprensión clara de las consecuencias de lo aprendido y lo no aprendido. Las personas suelen hacer aquello por lo que son recompensadas y evitar aquello por lo que son sancionadas. Las consecuencias deseables mejoran la cultura de aprendizaje. Para ello se requiere:
   - Analizar las acciones de aprendizaje y los resultados durante las evaluaciones de desempeño.
   - Solicitar a varios asociados que participen en la evaluación del desempeño de otras personas (evaluación de 360°).
   - Recompensar a las personas que aprenden de los errores.
   - Brindar especial reconocimiento y premios a los gerentes que anticipen las necesidades de competitividad y las estrategias de aprendizaje.
   - Fomentar y recompensar la experimentación y los intentos por mejorar e innovar.
   - Ofrecer bonos e incentivos para estimular el aprendizaje.
   - Ayudar a las personas a asumir la responsabilidad de los resultados sin sancionar iniciativas experimentales que eventualmente pueden conducir a errores.
4. **Configurar procesos de gobierno.** Los procesos de gobierno son las estructuras, los procesos de toma de decisiones y las estrategias de comunicación que utiliza la organización. Para que estos procesos propicien el aprendizaje se requieren las siguientes acciones:
   - Crear una estructura organizacional fluida, flexible y adaptable.
   - Desarrollar equipos funcionales cruzados y utilizarlos intensamente.
   - Establecer centros de excelencia en la organización (lugares donde se aplican las nuevas ideas y se mejora el desempeño) y aplicar la rotación de puestos dentro y fuera de ellos para compartir el conocimiento (*know-how*).
   - Apoyar la interacción cotidiana, fluida e informal entre proveedores y otros asociados externos.
   - Crear campañas para explicar en qué es diferente el aprendizaje y cómo se relaciona con el entrenamiento y la educación.
   - Exhibir comportamientos y hábitos que la organización considera disfunciones del aprendizaje, a fin de evitarlos sin sancionar a las personas.
   - Fomentar el análisis comparativo con referencias externas (*benchmarking*) y la comunicación.
   - Compartir la información y el éxito con todos.

   Todas estas actividades llevan a los gerentes a diseminar ideas más allá de la organización, en lugar de bloquearlas o cercenarlas.
5. **Desarrollar capacidad para el cambio.** Los avances tecnológicos tienen efectos importantes en la creación de una cultura de aprendizaje. El primero es la generación de ideas con impacto, como la localización de centros de excelencia. El segundo es la generalización de las ideas a través de las fronteras organizacionales. La tecnología agiliza esta propagación. Cuando el conocimiento se concentra en bases de datos, trabajadores de cualquier lugar del mundo pueden utilizar la tecnología. Esto permite que el conocimiento de una organización esté disponible para cualquier asociado en cualquier lugar y momento. La visión de las personas sobre el proceso de cambio organizacional es otra influencia clave en la cultura de aprendizaje. Para fomentar la tendencia al cambio es necesario:
   - Estimular negocios que incentiven a la organización y a sus unidades a lograr estándares de crecimiento y aprendizaje cada vez más elevados.

- Diseñar sistemas de información flexibles y dinámicos y que sirvan de plataforma para el trabajo.
- Crear un ambiente físico de trabajo que fomente la flexibilidad.
- Crear vínculos con fuentes externas de ideas e innovación, como universidades, asociaciones e institutos de investigación.

6. **Desarrollar liderazgo para el aprendizaje.** La máxima expresión de la capacidad de aprendizaje organizacional son los líderes que enseñan a las personas a aprender continuamente. Existen varios caminos para desarrollar esta habilidad:
   - Enseñar a los líderes a preparar, orientar e impulsar a las personas.
   - Enseñar a los líderes a ser renovadores.
   - Transformar a los líderes en asesores o mentores de las personas.

   Los líderes pueden realizar esas actividades si cuentan con un modelo de cultura de aprendizaje que fomente el intercambio de ideas entre personas y unidades (figura 15.12).

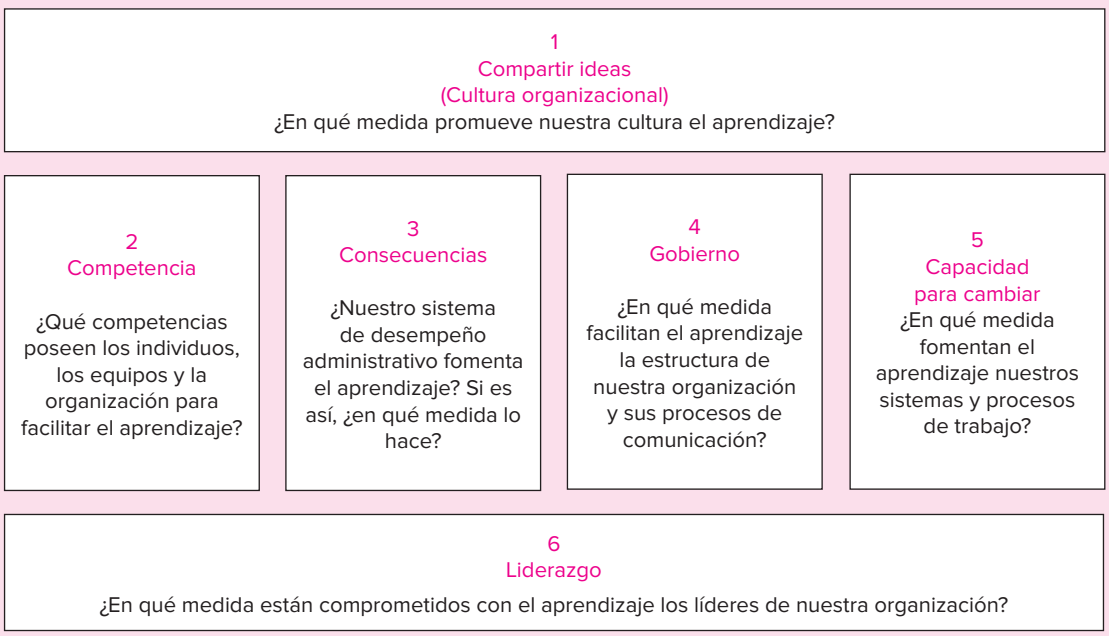
A fin de cuentas, el aprendizaje es un cambio de comportamiento. Parece ser que el cambio está en todas partes.

Lectura complementaria

Reconectando el cerebro corporativo: usemos la nueva ciencia para replantear la forma en que estructuramos y dirigimos las organizaciones.[42]

Danah Zohar dice que los líderes deben trabajar racionalmente y desarrollar nuevos modelos de pensamiento para enfrentar el entorno cambiante y dinámico de hoy. Muchas organizaciones jamás se transforman porque sus líderes se aferran a viejos modos de pensamiento que limitan la capacidad de la organización para hacer cambios radicales. Su propuesta del "pensamiento cuántico" (un nuevo paradigma basado en ocho principios) ayuda a las organizaciones a ser más creativas. Veamos:

1. **La organización cuántica es holística.** Los líderes deben comprometerse con un sistema de pensamiento y crear una infraestructura que fomente y desarrolle relaciones entre los líderes y las personas, las personas y sus colegas, las divisiones y los grupos funcionales, y entre la organización y su entorno.
2. **La organización es flexible y tiene capacidad de respuesta.** Los líderes deben entender que la incertidumbre, la complejidad y el cambio rápido dominan todos los acontecimientos internos y externos de la organización, y deben diseñar estructuras que la ayuden a enfrentar esta realidad.
3. **La organización es autogestiva y emergente.** Los líderes deben crear sistemas que alimenten la creatividad humana y organizacional. Deben reducir al mínimo posible las fronteras y facilitar el libre flujo de información e ideas. Las partes de la organización (individuos, equipos o divisiones) deben ser libres de reconectarse a sí mismas para adaptarse en forma dinámica a las nuevas condiciones.


1
Compartir ideas
(Cultura organizacional)
¿En qué medida promueve nuestra cultura el aprendizaje?
2
Competencia
¿Qué competencias poseen los individuos, los equipos y la organización para facilitar el aprendizaje?
3
Consecuencias
¿Nuestro sistema de desempeño administrativo fomenta el aprendizaje? Si es así, ¿en qué medida lo hace?
4
Gobierno
¿En qué medida facilitan el aprendizaje la estructura de nuestra organización y sus procesos de comunicación?
5
Capacidad para cambiar
¿En qué medida fomentan el aprendizaje nuestros sistemas y procesos de trabajo?
6
Liderazgo
¿En qué medida están comprometidos con el aprendizaje los líderes de nuestra organización?

• **Figura 15.12** Modelo para la creación de una cultura de aprendizaje.[13]

4. **La organización prospera en la diversidad.** En la organización cuántica no existe una sola manera de hacer mejor las cosas. Los líderes deben fomentar la diversidad de personas e ideas. El "a mi manera" debe ofrecer una visión compartida, oportunidades y responsabilidades conjuntas.
5. **La organización cuántica opera como una improvisación de jazz.** Los músicos que participan en una sesión de jazz no tienen partituras ni director, pero tocan en torno a un tema y el todo organiza a las partes. La organización cuántica admite que se hagan preguntas, que haya diferentes objetivos y que se imaginen productos o funciones distintos.
6. **La organización cuántica es divertida.** Los líderes deben fomentar la diversión, recompensar la aceptación de riesgos y reconocer que las personas y las organizaciones aprenden y cambian porque son curiosas y aprovechan todas las oportunidades.
7. **La organización cuántica es verde.** Los líderes deben estar interesados en el entorno humano, social, cultural y natural.
8. **La organización cuántica se centra en una visión y se rige por valores.** Los líderes deben comprender que las personas buscan significado en su trabajo y necesitan acariciar grandes sueños. Crean organizaciones que son sistemas vivos y siempre buscan posibilidades más allá de sus fronteras.

Los diez mandamientos de la administración del cambio[43]

La administración del cambio se da en función de dos factores principales: la capacidad y la rapidez. Esto es aplicable tanto a organizaciones como a individuos. El cambio exitoso exige responder cuatro preguntas:

1. ¿Por qué necesito cambiar?
2. ¿Estos cambios son los indicados? ¿Por qué?
3. ¿Esta organización es capaz de manejar los cambios?
4. ¿Qué hará la organización para que se realicen los cambios?

Estas cuatro preguntas pretenden averiguar si existen la motivación y los incentivos adecuados para los cambios, cuáles serán los beneficios obtenidos (rapidez) y si se cuenta con apoyo, facilitadores y habilidades (capacidad) suficientes para ponerlos en marcha. El cambio ocurrirá y durará mientras las personas estén convencidas de que el cambio tiene sentido y se poseen las habilidades necesarias. En el fondo, la administración del proceso de cambio exige prestar atención tanto a la motivación como a las habilidades. De ahí los diez mandamientos del cambio:

1. Analice la organización y los cambios que necesita.
2. Defina una visión compartida y un rumbo común.
3. Aléjese del pasado.
4. Cree una sensación de urgencia.
5. Desarrolle un liderazgo fuerte.
6. Busque respaldo político.
7. Prepare un plan de implementación.
8. Desarrolle estructuras de capacitación y refuerzo.
9. Comuníquese, involucre a las personas y sea honesto.
10. Vigile, perfeccione e institucionalice el cambio.

Los cuatro primeros mandamientos sirven para que la empresa esté mejor preparada para el cambio; los cinco siguientes implican la formación de habilidades para el cambio. El último se refiere al mantenimiento de ambos factores y a la continuidad de los cambios.

Incentivar los esfuerzos por cambiar

Existen muchos libros e investigaciones sobre cambio organizacional.[13,44-50] No obstante, sólo unas cuantas iniciativas (como las reorganizaciones, los proyectos para mejorar la calidad o la atención al cliente) se consideran exitosas en términos de resultados y tiempo para alcanzarlos.[16] El Centro de Desarrollo Administrativo de General Electric en Crotonville estudió estas investigaciones y teorías e identificó siete factores críticos para el cambio exitoso:[51]

1. **Conducción del cambio.** Consiste en identificar a la persona que promueve el cambio y encabeza la iniciativa.
2. **Creación de una necesidad común.** Es indispensable asegurarse de que las personas sepan por qué deben cambiar y que la necesidad de cambio sea mayor que la resistencia a él.
3. **Crear una visión de futuro.** Consiste en proyectar el resultado deseado (la visión organizacional) a partir del cambio.
4. **Movilización de los implicados.** Consiste en identificar, involucrar y comprometer a las personas claves que apuestan por el cambio y participarán en él para que actúen en conjunto.
5. **Cambio de sistemas y estructuras.** Es el uso de herramientas administrativas y de gestión de recursos humanos (selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y recompensas), el diseño organizacional, la comunicación, los procesos y sistemas, para asegurar que el cambio se integre a la infraestructura de la organización.
6. **Monitoreo de avances.** Consiste en definir los puntos de referencia (*benchmarking*), las metas y los indicadores con que se medirá y demostrará el avance.
7. **Mantenimiento del cambio.** Es la manera de garantizar que el cambio se lleve a cabo de acuerdo con los planes de implementación, el seguimiento y los compromisos establecidos.

En su proceso de cambio organizacional, GE tomó en cuenta estos factores críticos. Con base en ellos, el cuadro 15.8 presenta una lista de comprobación para administrar el cambio y controlar cada elemento. Con la revisión continua de cada factor la probabilidad de éxito aumenta considerablemente.[51]

¿Por qué se habla tanto de cambio organizacional? Porque, con el tiempo, las organizaciones deberán poseer características como las siguientes, enteramente diferentes de las actuales:[16]

1. Serán muy democráticas y participativas, como resultado de la cooperación entre personas bien preparadas y capacitadas que trabajarán en equipo y utilizarán con eficacia una plataforma de tecnologías de la información.
2. Se organizarán con sus propios medios para renovarse continuamente. Las empresas se están convirtiendo en redes de relaciones entre trabajadores, proveedores y clientes. La autoorganización les permite tener, al mismo tiempo, orden (estabilidad y permanencia) y desorden (inestabilidad y cambio) mediante procesos cíclicos y recurrentes. Esto implica una gran diferenciación, así como integración, estabilidad y capacidad de renovación, adaptación al entorno, aprendizaje por medio de experiencias, incorporación del aprendizaje a la estructura, descentralización, colaboración y, en consecuencia, evolución continua.
3. Las organizaciones se enfocarán en la administración del conocimiento y, sobre todo, en la aplicación rentable del conocimiento a través de mecanismos internos y externos de aprendizaje organizacional. Ésta es una consecuencia natural del aprendizaje individual y grupal y asegura que lo nuevo predomine sobre lo viejo en la organización. En otras palabras, la innovación tendrá que ser mayor que el mantenimiento del *status quo*.
4. Las tres características anteriores sólo serán posibles si existe el capital humano necesario, es decir, personas capacitadas que actúan dentro de una estructura organi-

Cuadro 15.8 Los siete factores críticos para el cambio exitoso[51]

Factores críticos para el cambio exitoso	Preguntas para evaluar y aplicar los factores críticos del cambio exitoso
Conducción del cambio (¿Quién es el responsable?)	¿Tenemos un líder de la alta gerencia... • que posee autoridad y defiende el cambio, • que se compromete públicamente a conseguirlo, • que obtendrá los recursos necesarios para sustentarlo, • que invertirá tiempo y atención personales en el seguimiento?
Creación de una necesidad común (¿por qué hacerlo?)	¿Los trabajadores... • perciben y entienden la razón del cambio, • comprenden por qué el cambio es importante, • entienden cómo les ayudará a ellos o a la empresa?
Creación de una visión de futuro: (¿Cómo serán las cosas cuando lo hayamos conseguido?)	¿Los trabajadores... • perciben los resultados del cambio en su comportamiento, • se sienten animados por los resultados del cambio, • comprenden la forma en que el cambio beneficia a los clientes y a los asociados?
Movilización de los implicados: (¿Quién más debe estar involucrado?)	¿Los promotores del cambio... • identifican quién debe participar en el cambio para que éste ocurra, • saben cómo formar alianzas para apoyar el cambio, • saben conseguir el apoyo de personas clave de la organización, • reparten responsabilidades para lograr que ocurra el cambio?
Modificación de sistemas y estructuras: (¿Cómo se institucionalizará?)	¿Los promotores del cambio... • comprenden cómo vincular el cambio con otros sistemas, como la capacitación, la evaluación, las recompensas, la estructura, la comunicación, etcétera, • identifican las implicaciones sistemáticas del cambio?
Monitoreo de avances: (¿Cómo se medirá?)	¿Los promotores del cambio... • disponen de medios para medir el éxito del cambio, • planean comparar avances y resultados por medio del *benchmarking*?
Mantenimiento del cambio: (¿Qué hacer para que se inicie y dure?)	¿Los promotores del cambio... • saben cuáles son los primeros pasos para iniciarlo, • cuentan con planes de corto y largo plazos para mantener la atención concentrada en el cambio, • disponen de un plan para adaptar el cambio a lo largo del tiempo?

zacional adecuada y una cultura democrática y motivadora.

La ventaja competitiva de una organización depende cada vez más de los siguientes aspectos:[52]

1. Un clima favorable para la realización personal permitirá a las organizaciones tener personas más comprometidas y dotadas de las competencias necesarias.
2. El nuevo papel del directivo de cualquier nivel, desde el presidente hasta el líder de equipo, será cultivar y mantener un ambiente propicio para el desarrollo continuo de las personas, incluido él mismo.
3. Sistemas de remuneración y recompensas que estimulen el desempeño excelente y la innovación.
4. El empleo permanente y de tiempo completo está perdiendo terreno ante formas más flexibles de relación laboral. En vez de garantizar el empleo, las organizaciones ofrecen a las personas desarrollar su empleabilidad por medio de una constante inversión en capacitación, entrenamiento, actualización y aprendizaje.
5. El estilo autoritario de administración, basado en castigos y amenazas, está siendo sustituido por la administración en redes, las alianzas estratégicas y el liderazgo democrático y participativo.
6. Las organizaciones se están convirtiendo en federaciones de emprendedores internos, que funcionan con una misma razón social en sintonía con un conjunto común de procesos. Pocas reglas, mucha autonomía, mucha motivación, mucho entusiasmo, y objetivos y metas comunes.
7. La calidad es la regla elemental del juego. La mejora continua de la calidad es una obligación fundamental.
8. Los valores organizacionales se revisan y actualizan constantemente, sobre todo en las pequeñas organizaciones.
9. La intuición basada en la historia de relaciones pasadas es cada vez más relevante. La emoción y la intuición compiten contra la razón y el orden en una carrera sumamente reñida.
10. La organización se ha convertido en parte de un núcleo social más amplio que incluye, cada vez con más frecuencia, la calidad de la vida de las personas. Lo importante será hacer de la organización un lugar agradable y estimulante para que las personas trabajen y desarrollen todo su potencial.

Vale la pena esperar para comprobar. El futuro está llegando cada vez más de prisa. Como dice la famosa canción popular: "Ven, vamos ya, porque esperar no es saber; quien sabe hacer lo hace ya y no espera a que ocurra". Cada ejecutivo, desde el presidente hasta el líder de equipo, debe ser un actor y no un mero espectador del aprendizaje, el cambio y la innovación dentro de las organizaciones, un agente multiplicador de los esfuerzos por mejorar de manera continua no sólo los procesos, productos o servicios, sino principalmente la creación de talentos.

Fronteras abiertas[53]

En el entorno turbulento de hoy, las organizaciones que se reconozcan como sistemas abiertos, complejos y adaptables serán más exitosas que aquellas que no lo hagan. Los gerentes han descubriendo que las ideas y las herramientas tradicionales resultan inadecuadas en un mundo complejo que cambia con rapidez y están replanteando el funcionamiento de las organizaciones para ayudarlas a tener éxito. Tres conceptos son esenciales para el nuevo curso de los negocios:

1. **No hay linealidad.** Los negocios de hoy no sólo son más veloces, sino fundamentalmente diferentes. No existe continuidad en los acontecimientos y la ventaja competitiva es transitoria. Los mercados y las tecnologías cambian tan rápida y drásticamente que los gerentes no pueden prever cuáles productos o estrategias tendrán éxito.
2. **Autoorganización.** Una consecuencia de la falta de linealidad de los negocios de hoy es que las estructuras tradicionales entorpecen más de lo que ayudan. La organización funciona mejor en un mundo no lineal cuando se organiza. En vez de imponer una estructura, los gerentes deben dejar que la organización de las personas y los recursos evolucione naturalmente en respuesta a las demandas cambiantes de los clientes. El papel de los gerentes es identificar y educar a las personas correctas y dotarlas de las herramientas, la información y los recursos que necesitan para trabajar en equipos autodirigidos.
3. **Estrategia emergente.** La imposición de la estrategia desde la cúpula tiene poco valor en un entorno de rápida transformación. Como todo evoluciona en forma tan rápida e imprevisible, los gerentes deben dejar que la estrategia surja a partir de las condiciones actuales. Los gerentes no disponen de tiempo ni de conocimientos para analizar las fuerzas del mercado, desarrollar iniciativas estratégicas o hacer proyecciones financieras precisas y válidas. En un entorno turbulento, la responsabilidad estratégica de los gerentes consiste en crear condiciones adecuadas para que las personas de toda la organización piensen, aprendan y compartan conocimientos.

En resumen, la administración tradicional no está bien equipada para el entorno imprevisible de hoy. Los conceptos de fluidez y autoorganización ofrecen a los gerentes una nueva manera de concebir sus organizaciones y el papel de la propia gerencia.

Caso final

Estilo de innovación de 3M[54]

En 1902, un grupo de socios creó la compañía minera Minnesota Mining and Manufacturing (3M), pero tuvieron mala

suerte. El terreno que compraron no servía para la minería. Frustrados, decidieron cambiar de giro y dedicarse a la innovación. Hoy, 3M es considerada la organización más innovadora del mundo. Toda organización busca la clave de la innovación, pero pocas la encuentran. 3M fue aprendiendo a ser innovadora a lo largo de varias décadas. Hoy esta aptitud es su gran ventaja competitiva, el ADN que la ha convertido en la compañía más innovadora del mundo.

La innovación no surge de un momento de inspiración, con una varita mágica o después de un viaje de observación a otra organización creativa. En 3M la innovación es resultado de un ambiente complejo que permite a cada trabajador ayudar a otro cuando es necesario. Sus trabajadores, los llamados *3Mers,* tienen proyectos personales o actividades en grupo para innovar en sus respectivas áreas y aplican las siguientes normas:

1. **Norma de sabiduría número 1.** Las prácticas innovadoras de otras organizaciones o entornos son observadas (*benchmarked*) e importadas enseguida, aun cuando no siempre tengan un efecto significativo en la empresa. En general, la importación de prácticas innovadoras puede no tener efecto alguno, pues su aplicación nunca es sencilla.
2. **Norma de sabiduría número 2.** La empresa debe definir una estrategia innovadora para dar a conocer productos o servicios de los cuales el cliente nunca ha oído hablar. Los *3Mers* saben aprovechar todas las oportunidades posibles y procuran crear aquello que funcionará en lugar de aquello que debería funcionar.
3. **Norma de sabiduría número 3.** La mejor manera de estimular la innovación en escala es crear unidades emprendedoras internas que no estén sujetas a la influencia directa de los procedimientos operativos, de los sistemas establecidos, del personal administrativo ni de la cultura corporativa. 3M fomenta que las prácticas innovadoras sean parte del quehacer cotidiano de las personas y estimula a todos los trabajadores (aun a los más tímidos) para que sean innovadores.
4. **Norma de sabiduría número 4.** La verdadera innovación se deriva de romper paradigmas o de descubrimientos revolucionarios. En realidad, los avances radicales son raros en cualquier organización. En 3M son una pequeña fracción de su gran repertorio de innovaciones, que surgen tanto de descubrimientos revolucionarios como de la evolución de nuevos y viejos paradigmas.
5. **Norma de sabiduría número 5.** La innovación es producto de acciones eficaces de la administración estratégica. Sin una administración concentrada en la innovación es imposible obtener resultados significativos. En 3M todo el mundo está ligado a los esfuerzos de innovación, de modo que haya lluvias en tiempos de sequía. El ambiente siempre es propicio para la innovación.

La definición básica de innovación en 3M es la siguiente: nuevas ideas + acción o implementación = mejoría, ganancia o utilidades para la empresa o para el cliente. Esto no es lo mismo que creatividad. Según 3M, la innovación es algo más que tener una idea brillante: es una idea brillante implementada que tiene un impacto real. En otras palabras, es hacer que ocurran las cosas.

En 3M existen varios tipos de innovación y cada uno implica un diferente tipo de interacción con el cliente:

El **tipo A** corresponde a la innovación más radical. Es aquel que da nacimiento a un nuevo tipo de negocio, como ocurrió cuando 3M lanzó al mercado la cinta adhesiva *Scotch Tape*. Es una innovación que va más allá de los deseos del cliente al ofrecerle algo que satisface necesidades que no ha articulado.
El **tipo B** es la innovación que transforma las bases de la competencia al crear un nicho o una posición competitiva en un campo ya existente. Es una innovación que se origina en un laboratorio de investigación antes de satisfacer las necesidades de los clientes.
El **tipo C** consiste en la extensión de una línea de un producto que genera un avance incremental. La compañía, al ofrecer sus hojas autoadheribles *Post-It* en diferentes tamaños y colores, ha conseguido extender el ciclo de vida de ese producto en el mercado. Es una innovación estrechamente ligada a las necesidades explícitas del cliente, como mejorar el empaque de un producto.
El **tipo D** es una innovación que busca integrar las necesidades del cliente, tanto las que ha expresado claramente como aquellas que no ha articulado. La empresa formó equipos para que desarrollaran un programa de cómputo que permitiera usar hojas *Post-It* en impresoras láser o de inyección de tinta.

El procedimiento usual de los *3Mers* empieza por identificar un problema y buscar su solución. A veces la solución surge antes que el problema. El truco está en garantizar que los asociados, es decir, los investigadores de 3M y los clientes, dispongan de información adecuada. 3M aprendió que la innovación requiere de cinco elementos o aperturas mentales para superar los puntos de estancamiento:

1. **Conexión.** Consiste en establecer un puente entre lo que existe y lo que se pretende lograr.
2. **Asociación.** Es crear vínculos más amplios entre cosas que parecen no tener relación entre sí.
3. **Estimulación.** Consiste en buscar ideas o personas del exterior, con un ADN diferente, para lograr un enfoque novedoso. Sería como pedir a un ingeniero en electrónica defender jurídicamente a un reo acusado de un crimen pasional.
4. **Inversión:** para llegar a la innovación, los supuestos y las hipótesis existentes deben verse al revés o desde otro ángulo para modificar radicalmente la estructura conceptual del problema. En lugar de mejorar la batería de una computadora portátil, tal vez sea más conveniente perfeccionar la iluminación de la pantalla o reducir el consumo de energía.
5. **Combinación:** se combinan varias tecnologías para abrir la puerta de un nuevo mundo lleno de posibilidades diferentes.

En 3M la innovación está presente en varios niveles, por ejemplo:

- Descubrimiento de algo original.
- Adaptación de productos existentes.
- Mejoras en los procesos de la organización.
- Perfeccionamiento de las relaciones con los clientes.
- Desarrollo de productos que cumplan con las leyes ambientales.

En 3M hay muchas oportunidades para convertirse en un emprendedor-inventor, un papel muy admirado en una organización cuya cultura y estructura:

- Respetan la dignidad y el valor de cada individuo.
- Fomentan la iniciativa de cada empleado.
- Desafían la capacidad de cada individuo, le otorgan responsabilidades y le ayudan a desarrollarse continuamente.
- Ofrecen las mismas oportunidades a todos para que puedan demostrar un desempeño excepcional.

En suma, la innovación no ocurre por azar. El ambiente de 3M es un ambicioso experimento social en el cual se pretende aplicar los valores de la libertad, la tolerancia y la iniciativa individual en un negocio.

Preguntas:

1. ¿Cómo ve la innovación en 3M?
2. ¿Qué idea daría a 3M para incentivar cada vez más una innovación?
3. ¿Cuáles críticas haría al proceso innovador de 3M?

Resumen

Este capítulo nos ha ofrecido una muestra de la complejidad y heterogeneidad de la literatura sobre el cambio organizacional, que puede definirse como un intento por modificar la estructura y los procesos interpersonales y de las organizaciones. Los cambios casi siempre se concentran en los puestos, las personas, los grupos de trabajo y la organización como un todo. Por lo general los cambios buscan aumentar la eficacia interpersonal y laboral. El proceso de cambio consta de varias etapas: reconocer el problema, diagnosticar debidamente su causa, aplicar determinada estrategia y evaluar el cambio. Existen muchas investigaciones sobre el diagnóstico y la aplicación, pero es preciso mejorar los procedimientos de evaluación. El DO (desarrollo organizacional) es un amplio conjunto de conceptos, herramientas y técnicas diseñados para aplicar cambios a largo plazo en las organizaciones. Originalmente el DO se concentró en las relaciones interpersonales e intergrupales, pero más recientemente ha ampliado su orientación humanística al cambio estructural desde una perspectiva clásica.

Preguntas

1. Comente los cambios que están ocurriendo en la era del conocimiento y cómo repercuten en las organizaciones.
2. Explique los principios clásicos de las organizaciones: productividad, calidad y competitividad.
3. Explique cuándo es necesario hacer un cambio organizacional.
4. Comente el ciclo de vida de las organizaciones según Greiner y Adizes.
5. Explique el concepto de Lewin, que ve el proceso de cambio como una interacción de fuerzas.
6. ¿Qué es el umbral de sensibilidad al cambio?
7. Enumere los cuatro tipos de pensamiento sistémico.
8. Compare los antiguos factores del éxito organizacional con los nuevos.
9. Explique los cuatro tipos de fronteras organizacionales que deben ser reconfiguradas para que la organización alcance el éxito y por qué es necesario transformarlas.
10. ¿Qué es un agente de cambio?
11. Explique la resistencia al cambio y sus aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos.
12. ¿Cuáles son las estrategias para superar la resistencia al cambio? Explíquelas.
13. ¿Cuáles son las variables de la situación que deben tomarse en cuenta para elegir esas estrategias? Explíquelas.
14. Comente los pasos del cambio organizacional.
15. Explique el modelo de investigación-acción.
16. Comente el concepto del DO.
17. Explique cada una de las principales técnicas del DO.
18. Explique por qué es necesaria la innovación en las organizaciones.
19. ¿Cómo se puede incentivar el cambio y la innovación en las organizaciones?

Referencias bibliográficas

1. Peter F. Drucker, *Uma Era de Descontinuidade*, Zahar, Río de Janeiro, 1970.
2. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall, São Paulo, 2002. p. 526.
3. Peter F. Drucker, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books/Dutton, Nueva York, 1992.
4. Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Knopf, Nueva York, 1988.
5. John R. Kimberly, Robert H. Miles *et al., The Organizational Life Cycle,* Jossey-Bass, San Francisco, Cal., 1980.
6. Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1972, núm. 50, pp. 37-46.
7. R. E. Quinn y K. Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, v. 29, n. 1, enero de 1983, pp. 33-51.
8. I. Adizes, "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 1, verano de 1979, pp. 3-25.

9. Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science", *Human Relations* 1, v. 1, n. 1, 1947, pp. 5-41.
10. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração,* 9a ed., Barueri: Manole, 2014.
11. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas Como as Mudanças Estão Mexendo como as Empresas,* Barueri: Manole, 2008, pp. 400-401.
12. C. Roberts y A. Kleiner, "Cinco Tipos de Pensamento Sistêmico", en Peter Senge (ed.), *A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem*, Campus, Río de Janeiro, 2000, pp. 168-182.
13. R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick *et al*., *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco, Cal., 2002, pp. xviii-xix.
14. J. A. Byrne, *Jack: O Definitivo*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2001, p. 207.
15. E. Schein, "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, otoño de 1993, p. 46.
16. Idalberto Chiavenato, *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring,* Elsevier-Campus, São Paulo, 2012*,* p. 10.
17. J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.
18. Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Nueva York, 1981, p. 207.
19. C. Fischman, "Mudança" en América Economia: Os Negócios da América Latina, n. 123, septiembre de 1997, pp. 94-103.
20. J. P. Kotter y L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, marzo-abril de 1979, pp. 106-114.
21. T. R. Mitchell, *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Nueva York, 1982, pp. 483, 489.
22. E. J. McCormick, P. R. Jeanneret y R. C. Mecham, "A Study of Job Characteristics and Job Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaires (PAQ)", *Journal of Applied Psychology*, v. 56, n. 4, 1972, vol. 56, pp. 347-360.
23. J. R. Hackman y G. R. Oldham, "The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, 1975, pp. 159-170.
24. Rensis Likert, *A Organização Humana*, Atlas, São Paulo, 1974.
25. A. B. Shani y W. A. Pasmore, "Organization Inquiry: Towards a New Model of the Action Research Process", en D. D. Warrick (ed.), *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications,* Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1985, pp. 438-448.
26. J. I. Porras y P. J. Robertson, "Organizational Development: Theory, Practice and Research", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Cal., 1992, pp. 721-723.
27. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos, os novos horizontes em administração,* 3a. ed. Barueri: Manole, 2014.
28. W. L. French y Cecil H. Bell, Jr. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1981, p. 17.
29. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr., *Management,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, pp. 421-422.
30. John R. Schermerhon, Jr., James G. Hunt y Richard N. Osborn*, Basic Organizational Behavior,* John Wiley and Sons, Nueva York, 1995, p. 312.
31. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional – Criando Ventagem Competitiva,* Saraiva, São Paulo, 2000, p. 464.
32. Edgard H. Schein, Process consultation: its role in organizational development, Reading: Addison-Wesley Publ. 1988, p. 9.
33. W. Dyer*, Team Building: Issues and Alternatives*, Addison-Wesley Publ., Reading, Mass, 1994.
34. C. P. Alderfer, "Organizational Development", *Annual Review of Psychology*, v. 28, 1977, pp. 197-233.
35. Jerry I. Porras y P. O. Berg, "The Impact of Organizational Development", *Academy of Management Review*, v. 3, n. 2, 1978, pp. 249-266.
36. T. G. Cummings y P. F. Salipante, "Research Based Strategies for Improving Work Life", en P. Warr (ed.), *Personal Goals and Work Design*, Wiley and Sons, Nueva York, 1976, pp. 31-42.
37. M. A. Mische, *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001, p. 129.
38. A. Van de Vem, "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, v. 32, n. 5, mayo de 1986, pp. 590-607.
39. F. Damanpour, "Organizatonal Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, septiembre de 1991, p. 557.
40. P. R. Monge, M. D. Cozzens y N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation", *Organization Science*, v. 3, n. 2, mayo de 1992, pp. 250-274.
41. R. Ziegler, "Anyone Here Have Any Bright Ideas?", *Outlook*, v. XV, n. 1, enero de 2002, pp. 50-57.
42. D. Zohar, *Rewiring the corporate: using the new science to rethink how we structure and lead organizations*, Berrett-Koehler Publishers, 1998.
43. T. D. Jick, *Gestão da mudança*, en: A. R. Cohen (ed.), MBA curso prático de Administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negocios, Campus, Río de Janeiro, 1999, pp. 324-325.
44. J. Y. Wind y J. Main, *Driving Change: How the Best Companies are Preparing for the 21st Century*, The Free Press, Nueva York, 1998.
45. Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Change*, Penguin Books, Nueva York, 1995.
46. R. Ashkenas, "Beyond the Fads: How Leaders Drive Change With Results", *Human Resource Planning*, v. 17, n. 2, 1994, pp. 25-44.
47. N. Tichy, *Managing Strategic Change*, Wiley, Nueva York, 1983.
48. R. M. Kanter, B. A. Stein y T. D. Jick, *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, Nueva York, 1992.
49. P. C. Nutt, *Managing Planned Change*, Macmillan, Nueva York, 1992.

50. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, Cal., 2002.
51. D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997.
52. J. Naisbit, *Global Paradox*, Nicholas Brealey, Londres, 1995.
53. H. Sherman y R. Schultz, *Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity*, Perseus Books, Nueva York, 2001.
54. E. Gundling, *The 3M Way to Innovation Balancing People and Profit*, Kodansha International, Nueva York, citado en *Qualimetria* n. 131, julio de 2002, pp. 50-53.

CAPÍTULO 16

Conocimiento corporativo y organizaciones de aprendizaje

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general del conocimiento como el recurso productivo más importante y explicar cómo se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones.
- Explicar el conocimiento organizacional.
- Exponer el concepto de aprendizaje y los medios que usan los individuos, los grupos y las organizaciones para aprender.
- Mostrar el proceso de aprendizaje.
- Explicar qué son las organizaciones de aprendizaje y sus características.
- Mencionar las características del capital intelectual y sus activos intangibles.

Caso de apoyo:

La Universidad Corporativa de Alpha, S.A.

Alpha, S.A., es una empresa mediana que atraviesa una crisis existencial. Además de tener dificultades para competir, presenta señales de estancamiento y apatía. João Bustamante, el presidente de la compañía, quiere transformarla en una organización innovadora y basada en el conocimiento. Sin embargo, esto es algo totalmente nuevo para sus trabajadores, acostumbrados a una actividad rutinaria. El primer paso de Bustamante fue formar un equipo interno que apoyara su proyecto. En su opinión, ¿cuáles son las características que deberían tener las personas de este equipo?

A partir del lanzamiento del primer cohete espacial, en la década de 1960, la humanidad entró en la era de la información, en la cual el conocimiento es el recurso estratégico y la principal ventaja competitiva. Sin embargo, actualmente la información pura y simple ha dejado de marcar la diferencia competitiva. Para que una organización asegure su posición competitiva actual y en el futuro debe aprender a transformar la información en conocimiento y a utilizarlo para crear nuevos productos, diversificar mercados, dejar encantados a los clientes y satisfacer a los diversos *stakeholders*. El conocimiento acumulado y aplicado por la organización es su principal factor de producción en la sociedad moderna, que integra y es la palanca de todos los demás.[1] El capital intelectual ocupa el lugar de los factores tradicionales de producción, como la tierra, la mano de obra y el capital financiero. Hoy, la competitividad de las organizaciones está determinada por las ideas, las experiencias, los descubrimientos y el conocimiento que logran generar y difundir.[2] Ahora el desafío es desarrollar estrategias para rescatar el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo y aplicarlo en forma rentable en nuevas soluciones e iniciativas. Sin embargo, la cuestión es saber cómo identificar y diseminar el conocimiento generado dentro de la organización, y permitir que la materia prima intelectual generada por los colaboradores de la organización se transforme en capital intelectual. Cuando este activo no se administra debidamente, se pierde en la mente de las personas, en informes, memorandos y bases de datos.[3] ¿Cómo encontrarlo si es invisible e intangible?

Las organizaciones modernas exigen nuevos valores, parámetros y prácticas administrativas. En la base de todo ello están las personas, que son el mayor activo y el mayor pasivo de las organizaciones.[4] En un mundo nuevo, donde los factores tradicionales de la producción (la naturaleza, el capital y

la mano de obra) han agotado casi todas sus posibilidades debido a las nuevas tecnologías y los procesos modernos, el secreto del éxito está en las personas. Sin ellas no hay organizaciones; son la principal reserva de conocimientos y de ventajas competitivas. Ahora, el conocimiento está asumiendo el papel de principal factor de la producción en la era del conocimiento. Además, buena parte del conocimiento corporativo sigue perdido en la cabeza de las personas.[5] ¿Será que sólo algunas organizaciones se han dado cuenta de eso?

Naturaleza del conocimiento

El deseo de dominar el conocimiento viene desde el inicio de la humanidad. Según la Biblia, Adán y Eva fueron expulsados del paraíso debido a su atracción incontrolable por el conocimiento (*da'at tov vará*), representado por un árbol en el Jardín del Edén. En sus *Diálogos,* Platón trataba de comprender la naturaleza del conocimiento (*episteme*). La fe hindú señala el conocimiento (*jnana*) como uno de los tres caminos que llevan a la divinidad. La existencia de una sociedad abierta, que en los pasados 600 años se ha concentrado en el trabajo y el conocimiento, explica el hecho de que muchos países sean más desarrollados, ricos y exitosos en comparación de otros a partir de su expansión territorial y su poderío militar o económico.[6]

En la actualidad el conocimiento es la base de las sociedades y las organizaciones. Hoy se habla de sociedad del conocimiento, de economía basada en el conocimiento, de redes de conocimiento y de trabajadores del conocimiento (o analistas simbólicos) para confirmar que la correcta administración del conocimiento es el factor que condiciona la capacidad de las sociedades, organizaciones y personas para enfrentar un entorno de cambios acelerados y creciente complejidad. El perfeccionamiento de esta competencia es vital para que las naciones y las organizaciones estén en posibilidad de acelerar su desarrollo.

¿Qué es el conocimiento? ¿Por qué se ha convertido en la mayor riqueza en la era actual? La respuesta no es fácil. El término epistemología (teoría del conocimiento) proviene de la palabra griega *episteme*, que significa "verdad absolutamente cierta". En nuestra lengua, la palabra conocimiento puede tener varios significados: información, conciencia, saber, cognición, sapiencia, percepción, ciencia, experiencia, calificación, discernimiento, competencia, habilidad práctica, capacidad, aprendizaje, sabiduría, certeza, etc. La definición depende del contexto en que se emplee el término.[7]

El conocimiento tiene cuatro características:[7]

1. **Es tácito.** El conocimiento es algo personal, es decir, se forma dentro de un contexto social e individual. No es propiedad de una organización o colectividad. Sin embargo, no es privado ni subjetivo. Aunque es personal, se construye en forma social. El conocimiento transmitido socialmente se confunde con la experiencia que el individuo tiene de la realidad. Un individuo siempre asimila las experiencias nuevas por medio de los conocimientos que posee.[8]
2. **Se orienta a la acción.** El ser humano siempre está generando nuevos conocimientos por medio del análisis de sus impresiones sensoriales (cuantos más sentidos utilice en el proceso, mejor) y reemplazando los antiguos. Esta cualidad dinámica del conocimiento se refleja en verbos como aprender, olvidar, recordar y comprender. Para explicar cómo adquirimos y generamos conocimientos aplicando nuestras percepciones sensoriales a las capacidades y los datos que poseemos, Polanyi, el creador de la teoría del conocimiento tácito, emplea el término "proceso de saber". Inspirado en la psicología gestáltica, Polanyi considera que el proceso cognitivo consiste en reunir pistas fragmentadas por medio de percepciones sensoriales y recuerdos que se agrupan en categorías.[8] Esto significa que conferimos sentido a la realidad al clasificarla en grupos de teorías, métodos, sentimientos, valores y habilidades que podemos utilizar en forma tradicionalmente válida. Por tanto, el verbo saber y el sustantivo conocimiento son sinónimos.
3. **Está sustentado en reglas.** Con el tiempo vamos creando en nuestro cerebro innumerables pautas que actúan como reglas inconscientes que nos permiten manejar todo tipo de situaciones. Estas reglas nos permiten actuar con rapidez y eficacia sin detenernos a pensar en lo que estamos haciendo. Además, las guías de procedimiento desempeñan un papel vital en la adquisición y perfeccionamiento de habilidades. Cuando practicamos una actividad, la probamos y procuramos perfeccionarlas. Las reglas también están relacionadas con el resultado de las acciones. El conocimiento de las reglas y procedimientos funciona como un conocimiento tácito; es una especie de herramienta de herramientas. Una regla es una referencia de lo que es correcto y funciona como filtro de nuevos conocimientos. Cuando nos involucramos tácitamente en un proceso de saber, actuamos en forma inconsciente, no reflexionamos y damos las cosas por ciertas. Siempre quedan restos de lo que supimos, porque el ser humano nunca olvida todo. John Maynard Keynes decía que lo más difícil no es convencer a las personas que acepten cosas nuevas, sino que abandonen las antiguas.
4. **Cambia constantemente.** El conocimiento no es estático, sino que se construye y reconstruye constantemente en la mente de las personas.

Ésta es la mayor dificultad para lidiar con el conocimiento. És tácito, está orientado a la acción y basado en reglas, es individual y cambia constantemente. Como la palabra "conoci-

miento" tiene tantas connotaciones, su uso se encuentra en una etapa de adopción por parte de las organizaciones y está generando una nueva teoría administrativa, muchos autores continúan utilizando el concepto de competencia, la cual está formada por cinco elementos que dependen entre sí.[7]

1. **Conocimiento explícito.** Implica conocer los hechos. Se adquiere principalmente por medio de información, casi siempre en la educación formal.
2. **Habilidad.** Es el arte de saber hacer; implica destacar en alguna práctica (física o mental) y se adquiere principalmente con entrenamiento y práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimiento y habilidades de comunicación.
3. **Experiencia.** Se adquiere principalmente mediante la reflexión sobre los errores y éxitos pasados. Se construye a lo largo del tiempo.
4. **Juicios de valor.** Son percepciones individuales sobre aquello que se considera cierto. Actúan como filtros conscientes e inconscientes en el proceso personal de saber.
5. **Red social.** Está formada por las relaciones del individuo con otras personas dentro de un ambiente y una cultura que se transmite por tradición.

La competencia depende del entorno. Si una persona se traslada a otro ambiente pierde competencias. Por ello este término, usado por Sveiby como sinónimo de saber y de conocimiento, tiene una connotación más amplia que aquella que popularmente se adjudica a conocimiento, la cual suele limitarse a la habilidad práctica. No obstante, en este caso la competencia es individual y el concepto es diferente al usado en la teoría y la estrategia organizacionales.[9-11*]

La diferencia entre dato, información y conocimiento

En cada segundo, en toda organización transitan millones y millones de datos relativos a las ventas, la producción, las finanzas, las tecnologías, los recursos humanos, los cuales involucran a los grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos, los mercados, los competidores, etcétera. Ese increíble volumen de datos va más allá de toda expectativa. El secreto está en transformar esa cantidad colosal de datos en significado, tendencias, señales de riesgo, diagnósticos de los cambios que se deben hacer. Esto se conoce como *analítica*, evaluación analítica o inteligencia analítica.

Datos
- Un conjunto de hechos relacionados con el mundo
- Apenas son registros o anotaciones
- Por lo general son cuantificables
- Se pueden capturar y archivar fácilmente en computadoras
- No permiten juicios ni significados
- No constituyen una base para la acción
- Proliferan en un volumen increíble en las organizaciones

Información
- Un conjunto de datos interrelacionados que tienen relevancia y propósito
- Se puede transformar por medio del análisis humano y el juicio
- Se puede guardar en documentos o en archivos virtuales
- Constituye la base para configurar significado y acción

Conocimiento
- Un conjunto organizado y estructurado de información relacionada con el mundo
- Requiere de intervención humana e inteligente
- Permite comparaciones
- Permite deducciones o inferencias
- Presenta implicaciones
- Está relacionado con lo que piensan otras personas
- Proporciona talento y competencias

Existen dos tipos de conocimiento (cuadro 16.1):[12]

1. **El conocimiento tácito** (del latín *tacitus* = no expresado con palabras), o inconsciente, está en la mente de las personas y se deriva de sus experiencias y vivencias. Puede ser transmitido de forma vaga y no estructurada por medio de conversaciones, correos electrónicos y en forma práctica. Es el conocimiento de lo que sabemos, pero que no se puede expresar en forma oral o escrita.[14] Es el conocimiento más común dentro de la organización y está relacionado con la cultura organizacional. Siempre conocemos más de lo que podemos decir y siempre decimos más de lo que podemos escribir.[13-14**] Y es el más profundo. El costo de compartir el conocimiento tácito es elevado porque se basa en la comunicación directa y su transmisión es poco eficiente.
2. **El conocimiento explícito** (del latín *explicitus* = formal, explicado, declarado) es el que está contenido en

* Los teóricos de las organizaciones definen competencia como una característica organizacional, como el hilo entre el conocimiento y la estrategia, como la capacidad (el poder) de actuar que una organización tiene frente a otras organizaciones. Philip Selznick define competencia organizacional como competencia distintiva. Porto utiliza el término ventaja competitiva de manera similar. Hamel y Prahalad se basan en la misma relación cuando dicen que las competencias básicas son las habilidades técnicas y las creencias que permiten que una organización sobreviva.

** Polanyi utiliza la siguiente frase para definir lo que es el conocimiento tácito, *we can know more than we can tell* (tal vez sepamos más de lo que creemos). En fecha más reciente, Leonard-Barron y Sensiper agregan a la definición de Polanyi la frase siguiente: "*we often know more than we realize*" (muchas veces sabemos más de lo que suponemos).

Cuadro 16.1 Dos tipos de conocimiento[12]

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Conocimiento de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento de la racionalidad (mente)
Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allá y entonces)
Conocimiento análogo (práctica)	Conocimiento digital (teoría)
Es subjetivo e inherente a las habilidades de las personas	Es oficial, reglamentado y fácil de ser comunicado
Es vago y no estructurado	Es claro, estructurado y puede ser documentado
No es fácilmente explicable	Puede ser explicado y enseñado a otros

documentos, manuales, libros o programas de capacitación estructurados y documentados. Es la acumulación de políticas, procedimientos y procesos de negocios en los cuales se basan las operaciones de la organización. El costo de compartir el conocimiento explícito a través de medios electrónicos y gráficos es bajo, pero el costo de capturar el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito es muy elevado. En muchas organizaciones el conocimiento explícito tiene una vida muy corta. La información se vuelve obsoleta rápidamente porque el entorno de los negocios cambia.

Mientras los occidentales tienden a hacer hincapié en el conocimiento explícito, los japoneses dan más importancia al tácito. Sin embargo, ambos tipos no se oponen, sino que se complementan e interactúan cuando se trata de realizar actividades creativas. Nonaka y Takeuchi señalaron que esta interacción es una conversión del conocimiento, un proceso social que no se limita a un individuo, lo que permite su continua expansión.[12]

La proporción entre el conocimiento tácito y el explícito en una organización define el equilibrio entre la innovación en los negocios y la productividad. Si todo el conocimiento de una organización es explícito, cada persona hace su trabajo de acuerdo con reglas escritas, no hay innovación y la fuerza de trabajo puede tener problemas para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Si todo el conocimiento es tácito, la organización no es muy productiva porque su fuerza de trabajo difícilmente tendrá acceso al conocimiento corporativo durante las operaciones cotidianas. Las organizaciones deben determinar qué parte del conocimiento tácito debe convertirse sistemáticamente en conocimiento explícito para formar una fuerza de trabajo que sea al mismo tiempo productiva e innovadora.

Así, el conocimiento es creado por medio de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito. Hay cuatro modos de conversión del conocimiento.[12]

- **La socialización** va del conocimiento tácito al tácito. Es el proceso que consiste en compartir experiencias para crear conocimiento tácito, como los modelos mentales o las habilidades técnicas compartidas. Un aprendiz puede adquirir conocimiento tácito de otras personas todos los días, sin necesidad de usar un lenguaje, sino por medio de la observación, la imitación y la práctica. El secreto para obtenerlo es la experiencia. La socialización también ocurre cuando hay interacción y diálogo con los clientes.
- **La exteriorización** va del conocimiento tácito al explícito. Consiste en articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos por medio de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La escritura es una forma de convertir el conocimiento tácito en conocimiento articulado. La exteriorización es un proceso de creación de conceptos nuevos y explícitos, activado mediante el diálogo o la reflexión colectiva.
- **La combinación** va del conocimiento explícito al explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos dentro de un método, lo cual implica una combinación de conjuntos de conocimientos explícitos. Las personas intercambian y combinan conocimientos a través de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o redes computarizadas de comunicación. La reconfiguración de las informaciones existentes por medio de la clasificación, el incremento, la combinación y la categorización del conocimiento explícito (como ocurre con los bancos de datos de las computadoras) puede conducir a nuevos conocimientos. La educación y la capacitación formal en las escuelas adoptan esta forma. La enseñanza en un curso de posgrado en administración es otro ejemplo.
- **La interiorización** incorpora el conocimiento explícito al tácito. Cuando las bases del conocimiento tácito de las personas son interiorizadas en forma de modelos mentales o de conocimiento técnico compartido (*know-how*), las experiencias obtenidas por medio de la socialización, la exteriorización y la combinación se convierten en activos muy valiosos. No obstante, para que la creación del conocimiento organizacional sea visible, es preciso socializar el conocimiento tácito acumulado con el de otros miembros de la organización, para iniciar una nueva espiral de creación de conocimientos.

Como muestra el cuadro 16.2, el contenido del conocimiento creado por cada uno de los modos de conversión es diferente.

Cuadro 16.2 Contenido del conocimiento creado por los cuatro modos[12]

	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	**Socialización** Conocimiento compartido	**Exteriorización** Conocimiento conceptual
Conocimiento explícito	**Interiorización** Conocimiento operacional	**Combinación** Conocimiento sistémico

Uso del conocimiento

La utilización del conocimiento se puede clasificar en dos tipos (cuadro 16.3): el conocimiento por si acaso (*just-in-case*) y el justo a tiempo (*just-in-time*).

1. **El conocimiento *por si acaso*** es el que necesitan las personas antes de desempeñar su trabajo. Cuando una compañía admite a un nuevo empleado, éste recibe una capacitación básica sobre procesos de trabajo y experiencias pasadas para desempeñar su labor. En el pasado, las compañías capacitaban durante meses a los nuevos empleados, pero ya no es así. El conocimiento por si acaso es fundamental en la preparación de las personas para una nueva tarea y utiliza recursos de la empresa que pueden volverse obsoletos antes de ser utilizados.
2. **El conocimiento *justo a tiempo*** es el que necesitan las personas cuando ejecutan su trabajo. Hoy día el volumen de información es enorme y nadie puede retener todo el conocimiento requerido. Lo que se pretende con las inversiones en tecnología de la información es ofrecer conocimiento justo a tiempo, cuando se necesita. Esto permite una rápida distribución de la información y las organizaciones pueden consolidar procesos que reduzcan el tiempo requerido para convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito.

En opinión de Habermas,[15] existen tres niveles de conocimiento:

1. **El conocimiento emancipador** es el de uno mismo. Es subjetivo y se adquiere por medio de la reflexión crítica a lo largo del desarrollo individual. Lleva al poder personal, nos libera de aceptar ideas en forma acrítica y nos hace más aptos para desafiar la influencia externa de los medios, la publicidad o líderes y políticos. El conocimiento emancipador se concentra en el desarrollo de la persona que busca aprender más para convertirse en un ser actuante e independiente en su medio social.
2. **El conocimiento comunicativo** es interpersonal e interpretativo de la sociedad, la cultura y las relaciones humanas generadas por medio del lenguaje y el consenso. Se limita al grupo social y la cultura a las que pertenece el individuo. Se utiliza para comprender a los otros y las normas y sistemas sociales en que vivimos. Nos lleva a desarrollar sistemas educativos, crear gobiernos, elaborar programas de ayuda social, trabajar en pro de los derechos humanos y la justicia y comprender nuestra historia. Se concentra en las ciencias sociales, las artes, las humanidades, las leyes y la educación.
3. **El conocimiento instrumental** es concreto y objetivo, de tipo causa-efecto, derivado de las metodologías empíricas y científicas. Está compuesto por principios invariables y leyes. Se utiliza para controlar y manipular el entorno. Nos lleva a construir casas, avanzar en la tecnología, diseñar equipos y buscar medios para aumentar la producción de bienes y servicios. Es típico de la ingeniería, la agricultura, el comercio, los negocios y la tecnología.

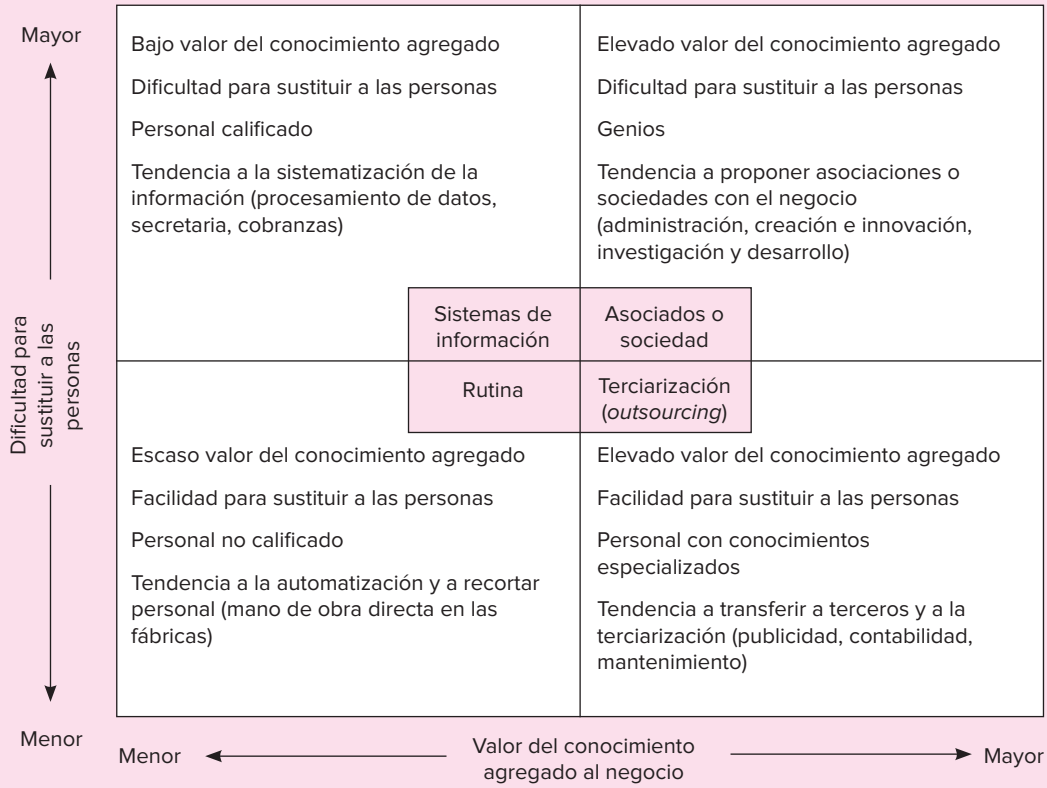
Cuadro 16.3 Tipología del conocimiento

	Conocimiento tácito (informal y por experiencia)	Conocimiento explícito (codificado y desarrollado)
Conocimiento *por si acaso*	**Provocación (comunicación)** *Boletín informativo* *Correos electrónicos* Memorandos Reuniones Eventos	**Aprendizaje (capacitación)** Aulas Seminarios Aprendizaje autodidacta Certificaciones
Conocimiento *justo a tiempo*	**Compartido (administración del conocimiento)** Comunidades de prácticas Mejores prácticas Discusiones y colaboración	**Trabajo (apoyo al desempeño)** Auxiliares para impulsar las tareas Sistemas de ayuda *en línea* Centro de apoyo *Soporte técnico*

En general, los tres tipos de conocimiento tienen áreas definidas.

Los conocimientos que las personas aportan hacen la diferencia para el éxito de la organización. Cuanto menor es la cantidad de conocimiento agregado, como ocurre con los obreros que sólo trabajan con sus músculos, más mecánico será el diseño organizacional. Mientras mayor sea la aportación de ideas, como ocurre con los genios que trabajan en organizaciones basadas en el conocimiento, como Microsoft, más orgánico será el diseño resultante. Lo más importante es el trabajo cerebral, la inteligencia al servicio de la tarea, la existencia de conocimientos útiles para la organización. La figura 16.1 ilustra la medida en que el conocimiento humano influye en la organización.

Así, el conocimiento representa una capacidad de actuar, la cual se crea continuamente por el proceso cognitivo. Se trata de una capacidad contextual (el saber no se puede sacar de su contexto). El concepto de conocimiento implica la existencia de una finalidad. Es probable que el proceso humano de buscar conocimientos sea una adaptación natural para ayudarnos a sobrevivir en un ambiente casi siempre hostil y cambiante,[7] para ayudar en la incesante lucha por la vida.


Mayor
Bajo valor del conocimiento agregado
Dificultad para sustituir a las personas
Personal calificado
Tendencia a la sistematización de la información (procesamiento de datos, secretaria, cobranzas)
Elevado valor del conocimiento agregado
Dificultad para sustituir a las personas
Genios
Tendencia a proponer asociaciones o sociedades con el negocio (administración, creación e innovación, investigación y desarrollo)
Sistemas de información
Asociados o sociedad
Rutina
Terciarización (outsourcing)
Dificultad para sustituir a las personas
Escaso valor del conocimiento agregado
Facilidad para sustituir a las personas
Personal no calificado
Tendencia a la automatización y a recortar personal (mano de obra directa en las fábricas)
Elevado valor del conocimiento agregado
Facilidad para sustituir a las personas
Personal con conocimientos especializados
Tendencia a transferir a terceros y a la terciarización (publicidad, contabilidad, mantenimiento)
Menor
Menor
Valor del conocimiento agregado al negocio
Mayor

• **Figura 16.1** La influencia del conocimiento en el contexto organizacional.[16]

De vuelta al caso de apoyo:

La Universidad Corporativa de Alpha, S.A.

Para lograr mayor efecto, João Bustamante asumió la presidencia de la Universidad Corporativa de Alpha, S.A. Se empezó a reunir todos los días con el equipo fundador para dividir el trabajo e identificar las tareas de cada área. Habría un director de productos, que haría un mapa de conocimientos que fuera necesario reunir, crear o consolidar; un director técnico, para crear la base tecnológica (TI) que divulgara los conocimientos, y un director de pedagogía, para desarrollar la metodología y el programa de enseñanza. ¿Cómo ayudaría a Bustamante a definir el contenido de cada uno de esos puestos?

Conocimiento organizacional

El conocimiento organizacional, o conocimiento corporativo, es cada vez más importante para el CO, la administración y la estrategia organizacional.[7] La organización no puede crear conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin la interacción dentro de los grupos y entre ellos. El conocimiento puede ampliarse o cristalizarse en grupos, por medio de discusiones y compartiendo experiencias y observaciones.[12]

Para Nonaka y Takeuchi, la creación de conocimiento organizacional es una interacción continua entre el conocimiento tácito y el explícito, que forma una espiral de conocimientos (figura 16.2) que depende de cuatro aspectos: en primer término, el modo de socialización crea un campo de interacción que facilita el intercambio de experiencias y modelos mentales. En segundo lugar, el modo de exteriorización es resultado del diálogo y la reflexión colectiva, que recurren a metáforas o analogías significativas para que las personas articulen el conocimiento tácito que, de otra manera, sería difícil de transmitir. En tercero, el modo de combinación depende del lugar que se asigne en una red al conocimiento recién creado y al existente para transformarlos en nuevos productos, servicios o sistemas. En cuarto aspecto, el "aprender haciendo", favorece la interiorización.[12]

La adquisición del conocimiento está íntimamente relacionada con el aprendizaje.

Aplicación de la tecnología de la información para compartir el conocimiento[17]

Desde 1914, las organizaciones de clase mundial, tanto del sector público como del privado, utilizan los servicios

• **Figura 16.2** La espiral del conocimiento.[12]

de Booz-Allen & Hamilton, uno de los mayores despachos de asesoría en administración y tecnología. Hace poco, Booz-Allen resolvió uno de sus mayores problemas internos para poder atender mejor a sus clientes: cómo interconectar líneas de información que estaban aisladas debido a restricciones geográficas, diferentes plataformas de cómputo y distintas aplicaciones.

Después de descartar el uso de programas de trabajo en grupo (*groupware*), gestión de documentos y aplicaciones desarrolladas dentro de la compañía, Booz-Allen optó por la tecnología de redes internas (*intranet*). Para su conocimiento en línea (*knowledge on line*) la empresa escogió a *Netscape Enterprise Server* y *Netscape News Server* para ofrecer una variedad de aplicaciones de red interna, entre otras:[18]

- Un directorio de habilidades basado en un banco de datos.
- Un depósito de conocimiento corporativo capaz de recuperar información de diferentes tipos.
- Directorios de trabajadores.
- Grupos de discusión (*newsgroups*), que facilitan la colaboración global en proyectos.

Luego de una serie de análisis comparativos (*benchmarks*) para evaluar opciones de redes internas, Booz-Allen solicitó a Netscape diseñar un sistema con las siguientes características:

- Un servidor y *software* basado en la web.
- Desempeño excepcional, confiabilidad, seguridad y bajo costo.
- Interoperabilidad y portabilidad de las aplicaciones, estabilidad y administración de las redes de sistemas.

Una de las aplicaciones de conocimiento en línea captura, clasifica y cuantifica el conocimiento y la experiencia de la empresa. Además, el sistema permite que los consultores discutan diversos temas por la red interna. Booz-Allen ha obtenido un enorme rendimiento por la inversión que hizo. Su sistema de conocimiento en línea ha aumentado la posibilidad de compartir información con sus 2 000 consultores en todo el mundo para acumular y difundir experiencias y mejorar el servicio a los clientes.

Aprendizaje

El conocimiento depende del aprendizaje (cuadro 16.4). Sin él no hay conocimiento. El término se refiere a la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano. Cada corriente de la psicología trata el aprendizaje de distinta manera. Los conductistas se concentran en las relaciones entre las conductas y sus consecuencias. Las teorías cognitivas tratan de entender y pronosticar el funcionamiento de la mente. El aprendizaje social trata de crear un mapa mental de la situación y aprovecharlo para apalancar el aprendizaje por imitación. Los administradores se preocupan por crear protocolos de aprendizaje que incluyan los principios de todos esos enfoques. La capacitación y el desarrollo de las personas en las organizaciones son una muestra de la aplicación de esos principios del aprendizaje.

Cada persona aprende por una amplia variedad de medios, de acuerdo con las necesidades del momento y del contenido que asimilará.

El ser humano nace con un bagaje de características innatas, entre ellas un repertorio de movimientos y una capacidad de aprendizaje que le permitirán modificar su conducta para adaptarse gradualmente al entorno cultural o social donde tendrá lugar su maduración biológica. Así, el ser humano es, por naturaleza, una criatura instintiva y al mismo tiempo una criatura cultural. Desarrollarse en una cultura

Cuadro 16.4 Diversos conceptos de aprendizaje

El **aprendizaje** es producto o resultado de la interacción continua de los organismos con el mundo físico y social. En esta interacción se pasa de lo innato a lo aprendido. Se dice que el aprendizaje es la adquisición de nuevas formas de comportamiento que se entrelazan y combinan con los comportamientos innatos que van surgiendo a medida que el organismo madura. El aprendizaje conduce a cambios de conducta relativamente permanentes.[19]

El **aprendizaje** es todo cambio de conducta relativamente permanente que se produce a causa de una experiencia.[20]

El **aprendizaje** es un cambio de la conducta que ocurre en función de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas incorporados con el objeto de mejorarla.[21]

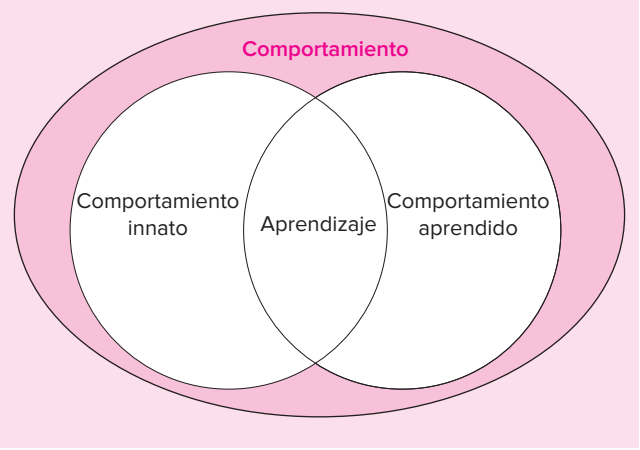
El **aprendizaje** se refiere a cambios de la conducta relativamente duraderos o a nuevos conocimientos que resultan de la experiencia.[22]

requiere tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del ambiente. La capacidad de aprender proviene de una predisposición básica a recibir información, lo cual facilita la transmisión de normas culturales y, por tanto, el proceso de adaptación a la sociedad. Las personas ajustan continuamente su comportamiento al entorno por medio de la tendencia innata conocida como aprendizaje. Esto permite que los seres humanos transformen constantemente sus modelos de conducta (figura 16.3).

En el fondo, el aprendizaje es una adaptación evolutiva a la insuficiencia del sistema de respuestas innatas. Para los organismos superiores, caracterizados por una escasa capacidad reproductiva y grandes necesidades de alimentación, la mera adaptación filogenética (sistema de comportamiento innato) es insuficiente en un ambiente de cambios acelerados, pues la limitación de las mutaciones genéticas provocaría que todos los individuos perecieran antes de poder desarrollar conductas innatas acordes con la nueva situación.[19] Que lo diga Darwin. Además, el comportamiento adquirido o aprendido es impulsado por estímulos posteriores, no por lo que ha ocurrido antes. Una nueva conducta surge cuando es:

- **Provocada**, es decir, reforzada por la filogénesis. Se trata del comportamiento innato.
- **Aprendida**, es decir, reforzada en la ontogénesis. Se trata del comportamiento aprendido o producto del proceso permanente de adaptación del sujeto a su medio, el cual está en constante cambio, especialmente el ambiente social.

Gracias al aprendizaje, el ser humano se puede adaptar a las modificaciones continuas e intensas de su entorno. Lo aprendido incluye cambios de comportamiento tan diferentes como la respuesta diferenciada a un mismo estímulo, la adquisición de nuevas habilidades, la alteración de la manera de percibir una cosa, el conocimiento de datos, el desarrollo de actitudes ante determinadas situaciones, etc. Muchas veces el aprendizaje ocurre sin que el individuo lo busque deliberadamente o sin que esté consciente de él. La lucha por la supervivencia requiere ajustes y adaptaciones constantes.



• **Figura 16.3** El comportamiento innato y el aprendido.

El aprendizaje casi siempre depende de la experiencia. Sin embargo, también puede ser consecuencia de otros factores, como la motivación y la maduración. Esta última consiste en la aparición de pautas de comportamiento que dependen del desarrollo de estructuras del sistema nervioso. Así, se presenta en determinados momentos y no depende de una experiencia específica. Un recién nacido puede sujetar cualquier cosa que toque sin entrenamiento previo alguno, pues se trata de un reflejo innato. Pero existen otras respuestas que combinan la maduración y el aprendizaje, como caminar, hablar, sonreír, etc. Las consecuencias del aprendizaje, como las diferentes formas de expresión, idiomas, religiones, culturas, leyes y costumbres, van más allá del individuo y son producto de las variaciones de la experiencia humana.[19]

Además, el aprendizaje nunca es directo, sino una inferencia que se deriva de uno o varios cambios en la conducta de las personas. También puede ser una respuesta específica que surge con más frecuencia o rapidez cuando se presenta un estímulo determinado. Por tal razón, el aprendizaje aumenta la probabilidad de que se produzca una respuesta específica siempre que se presente un estímulo determinado. Los cambios de conducta se llaman ejecución y permiten medir el aprendizaje. La ejecución es la manifestación visible del proceso de cambio que se produce en el organismo, es decir, el aprendizaje. No obstante, buena parte del aprendizaje ocurre sin que haya una conducta observable, pues sólo se manifiesta cuando se presenta una oportunidad de utilizarlo. A esto se le llama aprendizaje latente.[23]

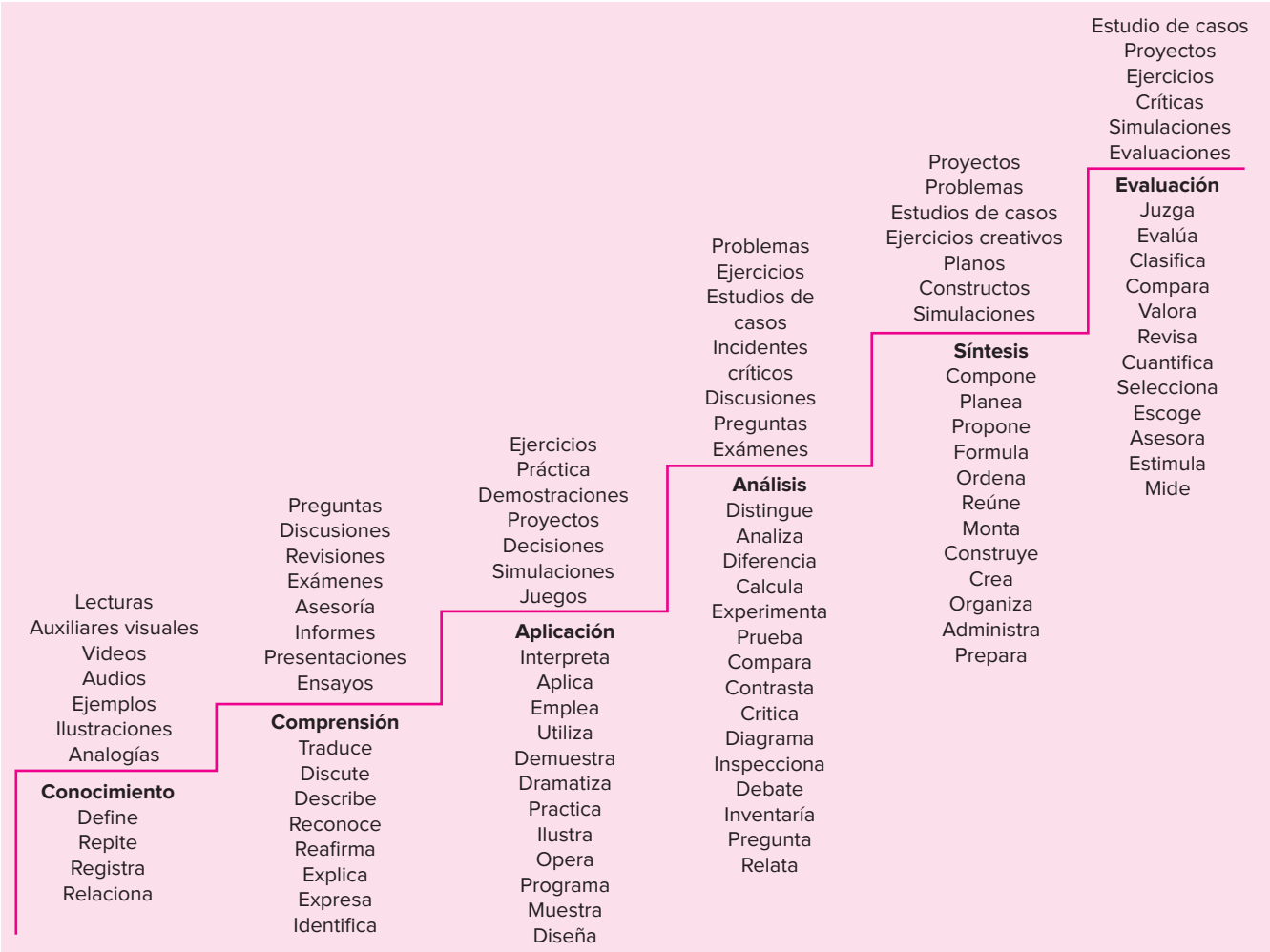
Objetivos del aprendizaje

Las taxonomías (del griego *taxo* = ordenar + *nomos* = sistemas, normas) son importantes porque muestran las dimensiones de un fenómeno de modo simple, comparativo, y que facilita enormemente la comprensión de sus formas. En la década de 1950, Bloom definió una estructura jerárquica de organización de los objetivos de la educación. Su clasificación definía las posibilidades del aprendizaje en tres campos, con varios niveles de profundidad de lo aprendido.

- **Cognitivo**: implica el aprendizaje intelectual.
- **Afectivo**: implica aspectos emocionales, de sensibilización y gradación de valores.
- **Psicomotor**: implica las habilidades para ejecutar tareas que involucran el aparato muscular.

Sólo el primer campo fue implementado totalmente. La taxonomía de Bloom sigue un orden ascendente para representar los niveles cognitivos y las estrategias de enseñanza en cada nivel para ir avanzando a niveles de aprendizaje cada vez más complejos. Bloom sugiere las actividades adecuadas para cada nivel, como en la figura 16.4.[24-27]

Más adelante, una revisión de la taxonomía de Bloom incluyó la dimensión cognitiva y la del conocimiento, como



• **Figura 16.4** Taxonomía de Bloom de los objetivos de la educación.

en la figura 16.5, en la cual cada objetivo del aprendizaje tiene sus correspondientes combinaciones de procesos cognitivos y dimensiones de conocimiento.[28]

Medios de aprendizaje

En las organizaciones, el aprendizaje puede ocurrir en el centro de trabajo o fuera de él. Los administradores están interesados en enseñar a sus subordinados a comportarse de tal modo que alcancen los objetivos de la organización. Cuando se guía el aprendizaje de las personas a través de una serie de pasos se modela el comportamiento humano. La figura 16.6 explica los métodos para modelar la conducta.

De vuelta al caso de apoyo:

La Universidad Corporativa de Alpha, S.A.

Al mismo tiempo que diseñaba la Universidad Corporativa, João Bustamante se preocupó por crear el contexto adecuado para que funcionase en Alpha, S.A. En su opinión, era necesario cambiar la cultura organizacional de la empresa para facilitar las actividades de enseñanza e incrementar el conocimiento. ¿Cómo podría usted ayudar a Bustamante?

Proceso de aprendizaje

Existen varias maneras de explicar el proceso de aprendizaje: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje por observación. Veamos cada uno de estos enfoques.

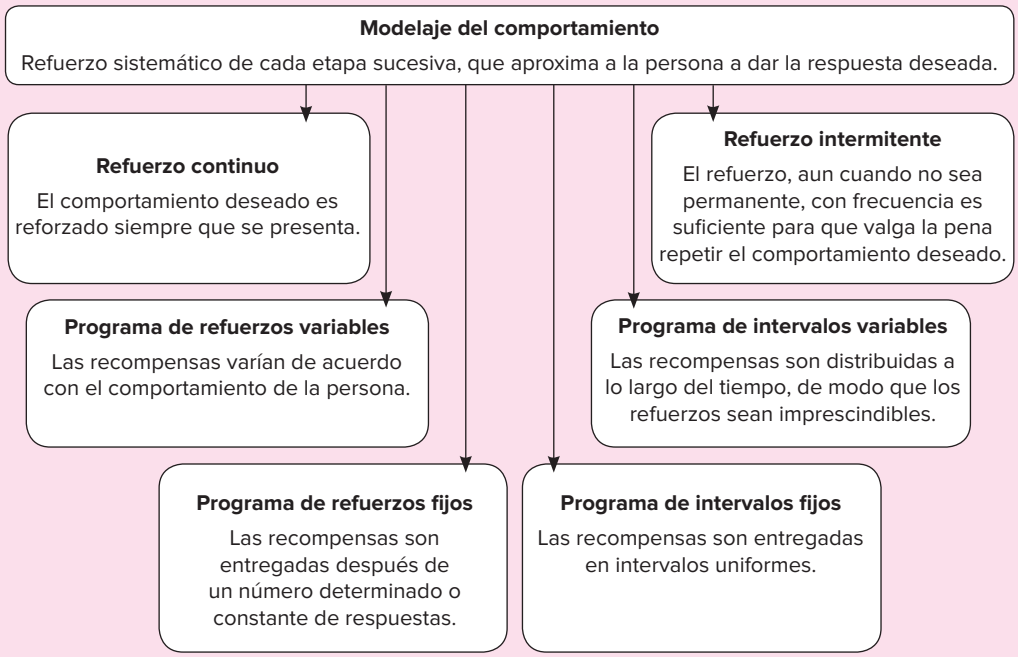
Condicionamiento clásico

El fisiólogo ruso Iván Pavlov fue el primero en investigar el aprendizaje por medio del reflejo condicionado y es considerado el padre de la psicología aplicada. Pavlov observó que al colocar alimentos en la boca de un perro de laboratorio al mismo tiempo que se tocaba una campana, éste empe-

	Dimensiones de los procesos cognitivos					
Dimensión del conocimiento	**Recordar** Acordarse del conocimiento relevante con la memoria de largo plazo	**Comprender** Construir el significado de mensajes instructivos orales, escritos o gráficos	**Aplicar** Dirigir o utilizar un procedimiento en una situación dada	**Analizar** Juntar partes del material y definir cómo se interrelacionan en una estructura global	**Evaluar** Establecer juicios basados en criterios o patrones	**Crear** Componer los elementos para formar un todo coherente o reorganizar en un nuevo patrón de estructura
Metacognitiva Conocimiento o cognición en general	**Identificar** Estrategias para retener información	**Predecir** Respuestas de una situación	**Utilizar** Técnicas que mejoren la eficiencia	**Demostrar** Tendencias o inclinaciones	**Reflexionar** Sobre su propio avance personal	**Crear** Una cartera de asuntos importantes
Procedimental Cómo hacer algo, métodos o criterios para usar habilidades, algoritmos, técnicas y métodos	**Recordar** Cómo desempeñar una actividad	**Esclarecer** Instrucciones que serán dadas	**Realizar** Pruebas de montaje o calidad	**Integrar** Ceñirse a reglas o procedimientos	**Juzgar** La eficiencia de varias técnicas	**Diseñar** Un nuevo flujo de trabajo
Conceptual Interrelaciones entre los elementos básicos de una estructura que les permite funcionar juntos	**Reconocer** Síntomas de un problema	**Clasificar** Asuntos por orden de complejidad	**Brindar** Asesoría a terceros	**Diferenciar** Entre calidad alta y baja	**Determinar** La relevancia de los resultados obtenidos	**Montar** Un conjunto de conceptos
Factual Elementos básicos que se deben conocer para entrar en una disciplina o resolver un problema	**Enumerar** Aspectos primarios o secundarios	**Resumir** Puntos de un capítulo del libro	**Responder** Las preguntas planteadas con más frecuencia	**Seleccionar** Lo más importante en una lista de exigencias	**Comprobar** La consistencia de varias fuentes	**Generar** Una lista de actividades diarias

• **Figura 16.5** Taxonomía de Bloom revisada.[29-30]

zaba a segregar saliva. Después de varias repeticiones diarias, el perro relacionó el sonido de la campana (estímulo neutro) con el alimento (estímulo incondicionado) y empezó a salivar con el toque de la campana o la presencia de la persona que le daba comida. Pavlov desarrolló un método experimental para estudiar la adquisición de nuevas conexiones de tipo estímulo-respuesta. La salivación del perro frente a la comida es una respuesta incondicionada, mientras la salivación después de oír la campana es una respuesta condicionada. El estímulo neutro creado inicialmente por el sonido de la campana se convirtió en un estímulo condicionado, como señal de que el estímulo incondicionado (comida) está a punto de aparecer. El condicionamiento clásico muestra la formación (o el refuerzo) de una asociación entre un estímulo neutro y un reflejo. El refuerzo es el fortalecimiento de una asociación entre un estímulo neutro o condicionado y una respuesta condicionada, como resultado de la unión entre un estímulo incondicionado al condicionado. El refuerzo aumenta la probabilidad de que se presente una respuesta determinada. El proceso de condicionamiento es aplicable a las personas y a todo tipo de animal. No obstante, cuando se presenta un estímulo condicionado en forma repetida, pero sin asociarlo a un estímulo incondicionado, el primero deja de provocar una respuesta. En el caso del perro de Pavlov, el animal dejaría de salivar con la campana si en varias ocasiones su sonido no estuviera acompañado de alimento. Cuando el estímulo condicionado deja de provocar una respuesta se debe a que el reflejo condicionado se ha extinguido. Por otra parte, a la reaparición de una respuesta condicionada que se había extinguido después de un periodo de descanso se le conoce como recuperación espontánea. Si el perro de Pavlov vuelve a la situación experimental después de un tiempo de ausencia, la campana puede provocar de nuevo la respuesta de la salivación. De la misma forma, la generalización de estímulos provoca que la respuesta condicionada se produzca ante estímulos similares al condiciona-


Modelaje del comportamiento
Refuerzo sistemático de cada etapa sucesiva, que aproxima a la persona a dar la respuesta deseada.
Refuerzo continuo
El comportamiento deseado es reforzado siempre que se presenta.
Refuerzo intermitente
El refuerzo, aun cuando no sea permanente, con frecuencia es suficiente para que valga la pena repetir el comportamiento deseado.
Programa de refuerzos variables
Las recompensas varían de acuerdo con el comportamiento de la persona.
Programa de intervalos variables
Las recompensas son distribuidas a lo largo del tiempo, de modo que los refuerzos sean imprescindibles.
Programa de refuerzos fijos
Las recompensas son entregadas después de un número determinado o constante de respuestas.
Programa de intervalos fijos
Las recompensas son entregadas en intervalos uniformes.

• **Figura 16.6** Métodos para modelar el comportamiento.[19]

do. Por ejemplo, el perro respondería a sonidos similares al de la campana.

Condicionamiento operante

Edward Thorndike descubrió el condicionamiento operante, también llamado aprendizaje por prueba y error, y B.F. Skinner y otros desarrollaron estudios al respecto. También se trata de un aprendizaje por asociación. El investigador coloca un roedor en una jaula, en la cual hay una palanca. Cuando el ratón observa que al presionar la palanca recibe comida puntualmente, empieza a accionarla con mayor frecuencia. Mientras el condicionamiento clásico es la formación de una relación de previsión entre dos estímulos (el condicionado y el incondicionado) el condicionamiento operante es la formación de una relación de previsión entre una respuesta y un estímulo. Mientras el condicionamiento clásico modifica las respuestas reflejas a determinados estímulos, el condicionamiento operante modifica la frecuencia de las conductas (llamadas operantes), ya sea en forma espontánea o con estímulos identificables.[31] Las conductas operantes se producen y no son inducidas, y cuando las conductas ocasionan cambios favorables en el entorno (cuando son recompensadas o llevan a la supresión de un estímulo nocivo) el animal tiende a repetirlas. En general, las conductas que son recompensadas tienden a repetirse, mientras que las conductas que tienen consecuencias adversas, aun cuando no sean necesariamente dolorosas, no se repiten. Los psicólogos experimentales llamaron a este principio ley del efecto y sostuvieron que domina gran parte de la conducta.

Al parecer, el condicionamiento operante y el clásico son opuestos, toda vez que implican relaciones completamente diferentes entre el estímulo y la respuesta. El condicionamiento clásico es la relación de dos estímulos, mientras que el condicionamiento operante es la relación entre un estímulo y una respuesta. No obstante, las leyes que rigen ambos condicionamientos son bastante similares. La sincronización temporal (*timing*) es fundamental en las dos formas de condicionamiento. Debe existir un intervalo óptimo entre la respuesta y el refuerzo, la cual puede variar según el tipo de tarea involucrada. Las relaciones de previsión también son importantes en ambos tipos de aprendizaje. En el condicionamiento clásico, el sujeto aprende que un estímulo se relaciona con un acontecimiento posterior. En el condicionamiento operante, el animal aprende a prever las consecuencias de su propia conducta.

Aprendizaje por observación

El aprendizaje por observación o imitación, modelaje o aprendizaje social, es más complejo que los condicionamientos anteriores. Se adquiere por medio del análisis de la conducta de otro sujeto. Tanto los animales como los humanos tienden a imitar comportamientos. Las respuestas imitativas se pueden observar desde la infancia, sea cuando se aprende el vocabulario básico, o cuando se aprende a leer y escribir o a través del papel de los padres. Si no hubiese imitación, nadie habría aprendido todo lo que sabe.

Albert Bandura[32] realizó varias investigaciones sobre el aprendizaje social y llegó a la conclusión de que en él inter-

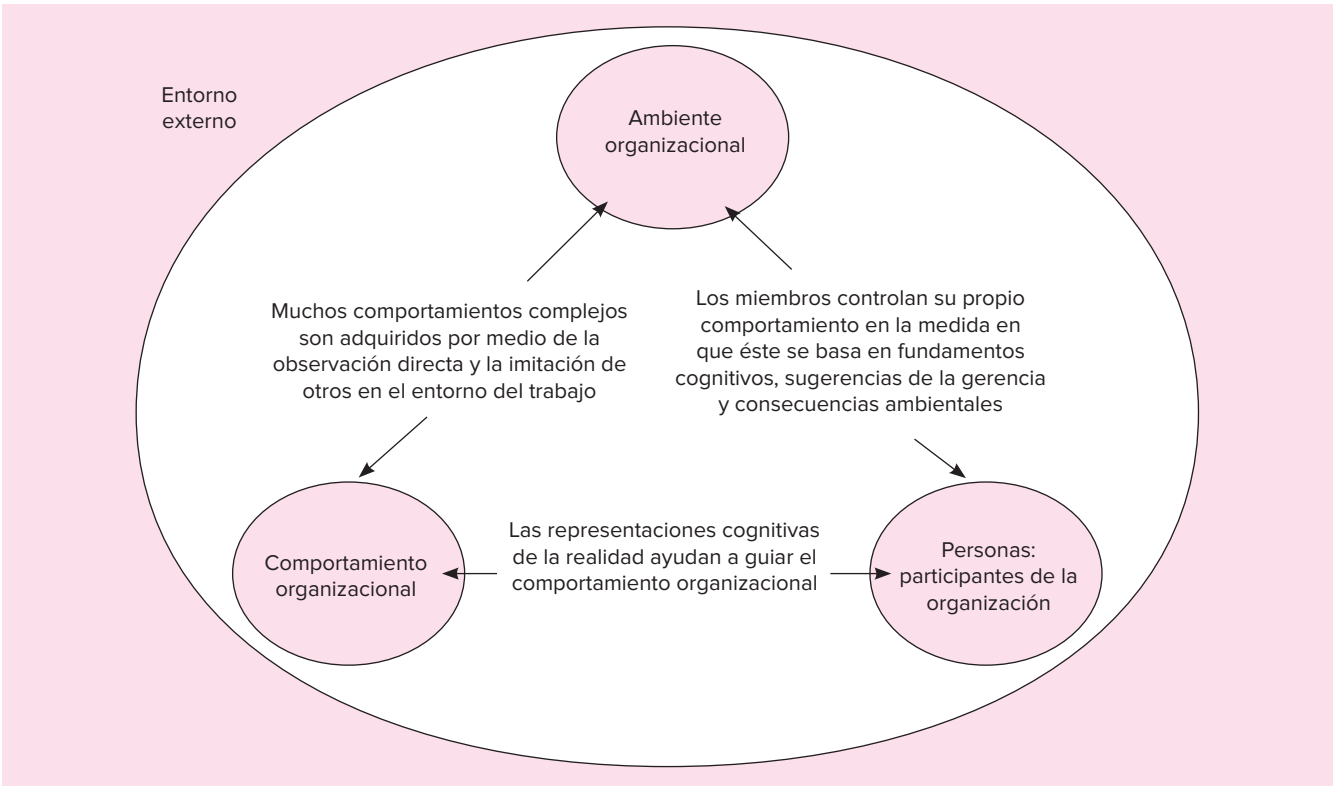
viene una serie de procesos básicos. Para adquirir determinada conducta primero se expone al observador un modelo del comportamiento que se pretende implantar. En la primera fase, el observador presta atención a esa conducta y reconoce las propiedades que la caracterizan. En la segunda fase de retención, la conducta deseada es almacenada activamente en la memoria. En la tercera etapa, guiado por la memoria, el observador ejecuta la conducta, que ha aceptado como propia. Por último, una vez que ha reproducido esa conducta, se habitúa a ella mediante los principios del condicionamiento operante, es decir, la conducta es confrontada con consecuencias que aumentan o disminuyen su frecuencia. Para que la imitación sea posible es necesario que la persona posea una serie de capacidades, como atención, procesos motores y sensoriales y retención, así como actitudes de representación para ensayar lo observado, y la capacidad de reproducir representaciones simbólicas.

En el aprendizaje social o por imitación es importante lo que ocurre posteriormente con la persona. Cuando el observador ve que otras personas reciben algún tipo de premio o recompensa por sus acciones o que éstas producen una satisfacción, es muy probable que se comporte de la misma forma en otras ocasiones. De ahí la importancia de la influencia.

Hemos visto que el CO refleja la profunda e intensa interacción entre el ambiente de la organización y sus integrantes (figura 16.7). El CO es una característica inherente al comportamiento de las personas en la organización. Ésta influye en sus miembros, afecta su comportamiento, conocimientos y actitudes. A su vez, las personas influyen en las organizaciones en las que actúan, al influir en su administración, estructura y cultura organizacionales. Esta influencia recíproca genera dinamismo, fuerza y cambios en el CO.

Aprendizaje emocional

Las emociones son parte integral de la naturaleza humana. La enseñanza de la emotividad ayuda a incrementar la inteligencia emocional. El aprendizaje emocional no consiste sólo en dejar que los sentimientos fluyan, sino en aprender a comprenderlos y mejorarlos.[34] La inteligencia emocional está ligada al conocimiento de las emociones propias y ajenas, su magnitud y a sus causas. La habilidad emocional significa saber dirigir los sentimientos para mejorar el desarrollo personal y la calidad de vida. El aprendizaje emocional permite saber cómo, dónde y cuándo expresar los sentimientos y cómo éstos afectan a otros. También ayuda a las personas a asumir la responsabilidad por los efectos de sus sentimientos, además de que favorece el espíritu de comunidad. Este aprendizaje ayuda a comprender las emociones y despierta la conciencia sobre la importancia de esa sensibilidad, lo cual permite que las habilidades racionales trabajen en conjunción con las emocionales y mejoren la capacidad para las relaciones humanas.


Entorno externo
Ambiente organizacional
Muchos comportamientos complejos son adquiridos por medio de la observación directa y la imitación de otros en el entorno del trabajo
Los miembros controlan su propio comportamiento en la medida en que éste se basa en fundamentos cognitivos, sugerencias de la gerencia y consecuencias ambientales
Comportamiento organizacional
Las representaciones cognitivas de la realidad ayudan a guiar el comportamiento organizacional
Personas: participantes de la organización

• **Figura 16.7** Enfoque del aprendizaje social en el CO.[33]

Aprendizaje en equipos

Aun cuando se utilice el término creación de conocimiento organizacional, la organización no crea conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin las interacciones que ocurren en el grupo.[12] El aprendizaje en equipos se analiza en el capítulo dedicado a los equipos y al entrenamiento en la toma de decisiones (*empowerment*).

Aprendizaje organizacional

Las organizaciones sólo aprenden por medio de individuos que asimilan conocimientos. El aprendizaje individual no garantiza que aprenda la organización, pero es indispensable para que esto ocurra.[35] El aprendizaje organizacional es la capacidad de generar nuevas ideas y diseminarlas por toda la organización.[36] Permite a las empresas crear, mantener, mejorar y organizar el conocimiento y la rutina de sus actividades y cultura para utilizar las habilidades de su fuerza de trabajo de modo cada vez más eficiente.

Los siete principios del aprendizaje[37]

Estos principios no son reglas fijas obligatorias, sino más bien un trabajo en progreso, y se pueden aplicar a varias situaciones. Analice cómo se relacionan con su propia experiencia.

1. **El aprendizaje es fundamentalmente social.** El aprendizaje es el proceso de adquirir conocimientos, se construye socialmente y requiere cambios en la identidad de las personas, lo cual lo hace desafiante y poderoso.
2. **El conocimiento se integra a la vida de las comunidades.** Cuando desarrollamos y compartimos valores, perspectivas y maneras de hacer las cosas, creamos una comunidad de prácticas.
3. **El aprendizaje es un acto de participación.** La motivación para aprender refleja el deseo de participar en una comunidad que pone en práctica los conocimientos adquiridos.
4. **El conocimiento depende del compromiso en la práctica.** Muchas veces obtenemos conocimientos a partir de observaciones y de la participación en muchas situaciones y actividades diferentes. La profundidad del conocimiento depende de lo involucrados que estemos.
5. **El compromiso es inseparable del entrenamiento *(empowerment)*.** Percibimos nuestra identidad en función de nuestra capacidad de contribuir con las comunidades de las que formamos o pretendemos formar parte. La participación es fundamental para el *empowerment*.
6. **La dificultad para aprender es resultado de la exclusión de la participación.** El aprendizaje requiere acceso a la posibilidad de contribuir.
7. **Por naturaleza, somos aprendices toda la vida.** Todos nosotros, sin excepción. El aprendizaje es una parte natural del ser humano. Estamos siempre aprendiendo y desarrollándonos.

Hacer las cosas de manera diferente requiere una visión distinta. El reto es ver la realidad desde otra perspectiva en nuestro quehacer diario. Estos siete principios son indispensables para mejorar el aprendizaje.

De vuelta al caso de apoyo:

La Universidad Corporativa de Alpha, S.A.

Bustamante está interesado en promover el aprendizaje social en Alpha, S.A. La Universidad Corporativa debe ser una agencia de aprendizaje organizacional que genere conocimiento corporativo para producir resultados innovadores que permitan superar a la competencia en la creación y el desarrollo de productos y servicios. ¿Qué sugeriría usted a Bustamante?

Administración del conocimiento corporativo

En términos generales, existen dos conductas o teorías relativas a la administración del conocimiento. Ambas están relacionadas con dos categorías profesionales diferentes: una considera que la administración del conocimiento es equivalente a la gestión de la información, mientras que la otra considera que es como la administración de personas.[38]

En la primera categoría, los profesionales tienen una enorme experiencia en ciencias de la computación o en teoría de los sistemas. Para ellos, el conocimiento consiste en objetos que se pueden identificar y procesar en los sistemas de información. Este concepto es relativamente nuevo. En la actualidad, este grupo de profesionales ha crecido mucho y está estrechamente ligado a las nuevas soluciones de la tecnología de la información. Los grandes despachos de asesoría organizacional se desenvuelven en esta categoría y la administración del conocimiento se basa en programas de cómputo muy complejos, como los de administración de relaciones con el cliente CRM (*consumer relationship management*), administración de cadenas de suministro SCM (*supply chain management*) o gestión de recursos empresariales ERM (*enterprise resource management*). La base de todo el proceso es la tecnología. Éste es el tipo de administración del conocimiento que más se ha desarrollado en la mayoría de los despachos de consultoría. Se apoya en la informática y en el análisis comparativo de bancos de información, proceso conocido como minería de datos (*data mining*), que consiste en la búsqueda de relaciones entre variables que no son evidentes. El

problema radica en que los datos almacenados no son todo el conocimiento de la organización. ¿Acaso los datos no pueden ser generados y utilizados para que la organización pueda tomar decisiones estratégicas adecuadas? Parece que no es así. En la cabeza de las personas que forman la organización hay algo más que se debe tomar en cuenta.

Los profesionales de la segunda categoría actúan en el campo de la administración, la psicología, la sociología, la filosofía y la teoría de la organización. Según ellos, el conocimiento se obtiene a partir de procesos que implican capacidades humanas dinámicas y complejas, competencias individuales y comportamientos que cambian constantemente. Influir en el aprendizaje requiere interactuar con las personas de una organización. Esta visión de la administración del conocimiento no es nueva y sus adeptos no aumentan con tanta rapidez. El desafío radica en construir sistemas de información que permitan a las personas de la organización compartir tanto información como experiencias personales y grupales. En estos sistemas, las personas y sus necesidades están antes que la tecnología, que sólo es vista como una herramienta de trabajo que proporciona a las personas un conjunto de datos para que el proceso de decisión sea democrático, participativo y, principalmente, eficiente y eficaz. El cuadro 16.5 compara los sistemas basados en procesos con aquellos basados en las competencias de las personas.

La administración del conocimiento es uno de los puntos críticos de la adaptación, la supervivencia y la competitividad de las organizaciones ante los cambios cada vez más discontinuos del entorno organizacional. Está comprobado que la variedad de fuentes de conocimiento que ofrece la tecnología no garantiza un mejor desempeño de los negocios. Para las organizaciones de hoy, las reglas del juego siguen cambiando y los sistemas basados en reglas tienen poca relevancia. Esto también limita el valor de las mejores prácticas de intercambio.

La administración del conocimiento reúne los procesos de las organizaciones y busca crear una relación sinérgica entre la capacidad para procesar datos e informaciones y la capacidad innovadora de las personas.

Cuadro 16.5 Los dos sistemas de administración del conocimiento[39]

Sistemas basados en procesos (se hace hincapié en la tecnología)	Sistemas basados en competencias (se hace hincapié en las personas)
Procesos transaccionales	Redes de comunicación
Logísticas integradas	Redes de aprendizaje en el trabajo
Flujos de trabajo	Redes que conectan a las personas
EDI – Intercambio de datos electrónicos	Estructuras para el intercambio de experiencias
Redes de información	Comunidades de aprendizaje

De la administración del conocimiento a la capacitación para el conocimiento

Recientemente se ha observado que la administración del conocimiento implica procesos que casi siempre son incontrolables y que podrían ser asfixiados por una administración más rígida. La administración del conocimiento aún enfrenta barreras individuales para la creación del conocimiento (creencias personales, procesos de asimilación y adaptación), así como barreras organizacionales (el lenguaje, la memoria organizacional, las historias y los mitos de la empresa, los procedimientos y los paradigmas de la organización).[40] Para superar esas limitaciones, la administración del conocimiento empezó a hacer más hincapié en el proceso de capacitación del conocimiento, es decir, el conjunto general de actividades de la organización que afectan de manera positiva la creación del conocimiento. Así, la creación y la utilización del conocimiento en las empresas es un medio para alcanzar la ventaja competitiva. Los cinco capacitadores que facilitan la creación de conocimiento son:[40]

1. **Inculcar la idea del conocimiento con visión y hacer mapas:**
   a. Del mundo en que viven las personas.
   b. Del mundo en que deben vivir.
   c. Del conocimiento que deben buscar y crear.
2. **Administrar las conversaciones entre las personas** para estimular la participación activa, las reglas de etiqueta y fomentar un lenguaje innovador por medio de cinco principios: compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir prototipos y nivelar el conocimiento.
3. **Movilizar a los activistas del conocimiento,** que deben ser los catalizadores de la creación del conocimiento, los coordinadores de iniciativas para la creación de conocimientos y los vendedores de pronósticos.
4. **Crear el contexto adecuado para la creación de conocimiento,** con buen diseño y cultura organizacional y espacios para compartir conocimientos.
5. **Globalizar el conocimiento local.**

En resumen, no basta con administrar el crecimiento de las empresas, sino que también es necesario ampliar la capacidad de aprendizaje, difundirla entre todas las personas involucradas en el trabajo de la organización y, sobre todo, hacer que el conocimiento produzca resultados, que sea productivo y rentable, que agregue valor continuamente para las personas, las organizaciones y el cliente. Los dos enfoques (énfasis en la tecnología y en las personas) se deben aplicar en forma intensiva. Crear una base de datos es fundamental. El trabajo en equipo debe ser la clave para la generación, la difusión, el desarrollo, la adaptación y la aplicación rentable del conocimiento. Los líderes deben incentivar, comunicar, motivar y orientar a las personas para que eso ocurra. Sin

embargo, se precisa mucho más: ayudar a las personas a aprender a aprender y a hacerlo continuamente.

De vuelta al caso de apoyo:

La Universidad Corporativa de Alpha, S.A.

Las ideas de João Bustamante son fruto de una visión extremadamente avanzada para las pautas conservadoras de la empresa. La idea del presidente de Alpha, S.A. es que la Universidad Corporativa no sea un simple local físico, sino un estado de ánimo dentro de la organización. Esto significa un cambio cultural a partir de la revaloración del conocimiento y de sus aplicaciones. Por tanto, Bustamante necesita identificar las competencias necesarias para la organización, los talentos, los valores organizacionales, etc. ¿Qué ideas podría proporcionar usted a Bustamante para ayudarle a crear una cultura del conocimiento en la empresa?

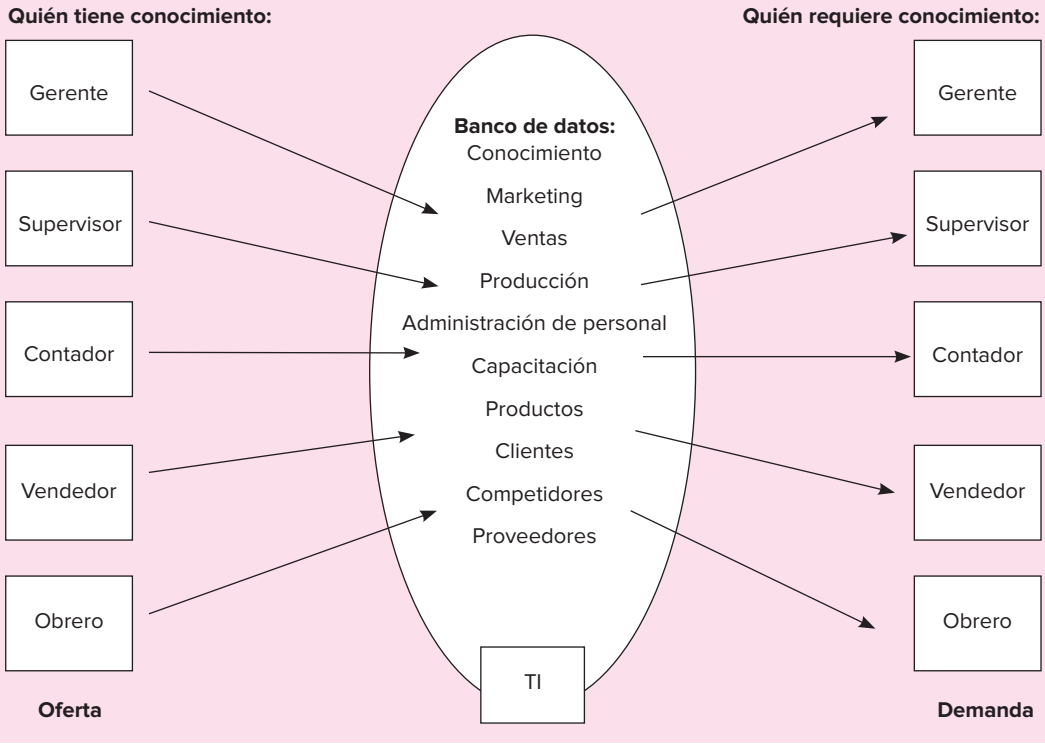
Pausa para reflexionar

La organización debe funcionar como una orquesta

La organización que más se asemeja a una empresa del conocimiento es una orquesta sinfónica (figura 16.9). Varios instrumentos diferentes tocan en conjunto partituras diferentes como un equipo integrado y cohesionado. La organización debe funcionar como una orquesta afinada y armónica. El todo tiene características que no posee ninguna de las partes. En general, una gran orquesta no tiene grandes músicos solistas ni virtuosos excepcionales, sino músicos capaces de tocar de manera excepcional en conjunto. El trabajo del director es convertir músicos sumamente productivos en un conjunto. Su función es trabajar de cerca con los miembros individuales de la orquesta y con grupos de instrumentistas. La habilidad del director para trabajar con las personas marca la diferencia. El secreto del director de orquesta exitoso consiste en identificar el potencial de cada persona y ayudarle a desarrollarlo. Montar una orquesta de primera categoría exige ensayar el mismo pasaje sinfónico muchas veces hasta encontrar el sonido correcto. Es todo un reto. Por cada hora de presentación en público, se necesitan 50 o más horas de ensayos. En el futbol, el jugador excepcional sólo tiene éxito si trabaja en conjunto con el equipo y aprovecha los consejos del director técnico. El liderazgo del director y el espíritu de equipo son esenciales, ya sea en una cancha o en un salón de conciertos.

Organizaciones de aprendizaje

Para enfrentar el mundo cambiante de los negocios, la organización tiene que desarrollar la capacidad de migrar y transformarse, crear y consolidar nuevas habilidades y acti-



• **Figura 16.8** Administración integrada del conocimiento y el aprendizaje.

Cuadro 16.6 Las cinco disciplinas de una organización que aprende[35]

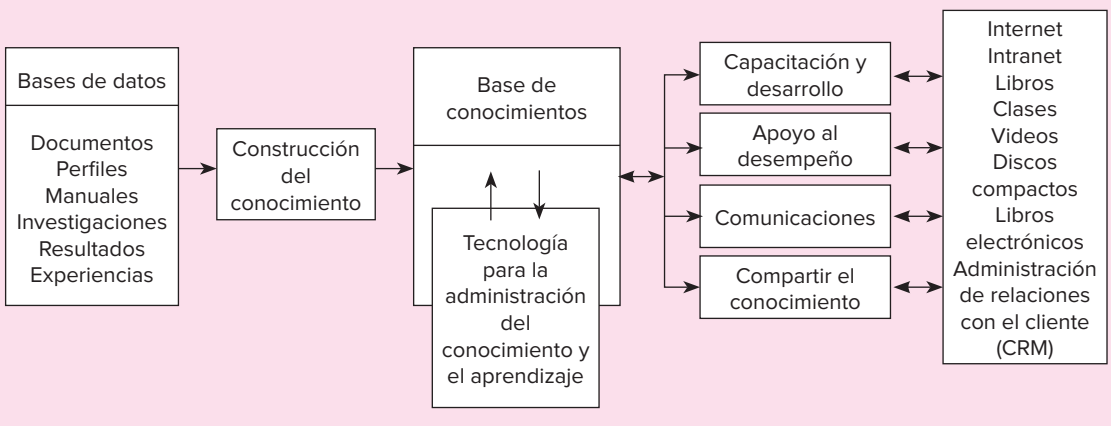
Dominio personal	Es una disciplina de aspiración. Consiste en aprender a generar y mantener una tensión creativa para que las personas tengan una visión personal de aquello que desean alcanzar y de su realidad actual (lo que están haciendo). Esto aumenta su capacidad para tomar mejores decisiones y alcanzar mejor los resultados escogidos.
Modelos mentales	Es una disciplina de reflexión y cuestionamiento. Los modelos mentales condicionan nuestras percepciones. Las personas deben adaptar sus imágenes internas del mundo para mejorar sus decisiones y acciones.
Visión compartida	Es una disciplina colectiva que pretende establecer objetivos comunes. Las personas deben tener un sentido de compromiso grupal u organizacional. Además, deben crear imágenes del futuro que pretenden crear.
Aprendizaje en equipo	Es una disciplina de interacción para aprender en grupo. El aprendizaje ocurre en equipos y se utilizan técnicas como el diálogo y la discusión para desarrollar el pensamiento colectivo de modo que se puedan alcanzar los objetivos comunes y generar una inteligencia y capacidades cuya suma total sea superior a cada uno de los talentos individuales.
Raciocinio sistémico	Es una disciplina de aprendizaje que busca una visión global. La actividad organizacional y sistémica crea relaciones que unen acciones interdependientes. Las personas deben tener una visión global del sistema y de sus partes para poder cambiarlos totalmente y no sólo algunos detalles.

tudes, e innovar incesantemente. Los continuos y drásticos cambios del entorno de los negocios exigen una continua administración del cambio dentro de la empresa, es decir, modificaciones radicales y constantes en las estructuras internas de la empresa, en los comportamientos de sus miembros, en los procesos internos, en los sistemas y las tecnologías utilizados, en los productos y los servicios. En suma, cada empresa debe desarrollar la capacidad para aprender de forma continua y cada vez mayor.

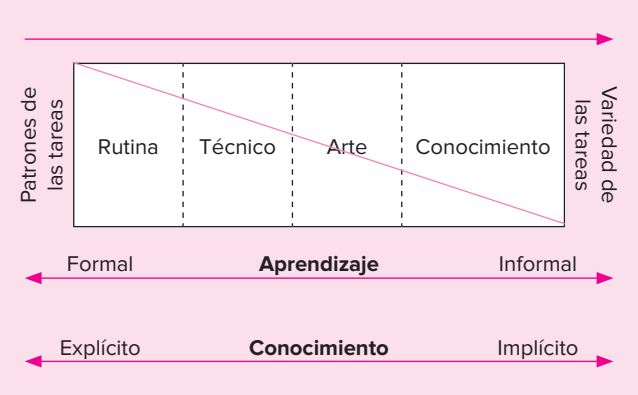
La organización que aprende es aquella que desarrolla una capacidad de adaptación y cambio continuos (cuadro 16.6). Todas las organizaciones aprenden, conscientemente o no, y ése es el requisito fundamental para su existencia.[35] Algunas organizaciones lo hacen mejor que otras. La organización de aprendizaje es aquella que desarrolla y cambia continuamente la forma de mantener a la empresa competitiva hacia el futuro. Esto requiere una visión común y una estrategia que esté en la cabeza de todas las personas en términos comprensibles. Los individuos son los que transforman las visiones y estrategias en acciones específicas. Este proceso siempre requiere de cambios de comportamiento y del desarrollo gradual de competencias individuales a lo largo del tiempo.

En esencia, aprender es la capacidad de generar cambio por el cambio mismo. Esto es válido tanto para las personas como para las organizaciones. Jean Piaget, el pionero en las teorías del desarrollo, dice que esta forma de cambio es un aprendizaje por adopción.[42] La esencia del aprendizaje es el cambio en la estructura interna para permanecer en armonía con el entorno, que se modifica a cada instante. Esto nos lleva a un imperativo para el éxito de la organización: la empresa exitosa es aquella que realmente puede aprender (figura 16.10). En esta definición, las personas resultan fundamentales para el éxito de la empresa.

La organización que aprende es un concepto reciente en la teoría de la administración. Puede definirse como "una organización capaz de crear, adquirir y transmitir conocimiento y de modificar su comportamiento con el objeto de reflejar su conocimiento y la nueva información adquirida (percepciones o *insights*).[43] La organización que aprende es una me-



• **Figura 16.9** Modelo de desempeño del sistema de conocimiento.[41]



• **Figura 16.10** Las bases de la organización que aprende.

Cuadro 16.7 Características de una organización que aprende[35]

1. Existe una visión compartida, y todos los miembros están de acuerdo con ella.
2. Las personas desechan sus antiguas maneras de pensar y las rutinas estandarizadas que usaban para resolver problemas o ejecutar trabajos.
3. Los miembros piensan en todos los procesos, actividades, funciones e interacciones de la organización con el entorno como parte de un sistema de interrelaciones.
4. Las personas se comunican abiertamente entre sí a través de fronteras verticales y horizontales, sin temor a las críticas o los castigos.
5. Las personas subliman sus intereses personales y departamentales para trabajar juntas con el objeto de alcanzar la visión compartida de la organización.

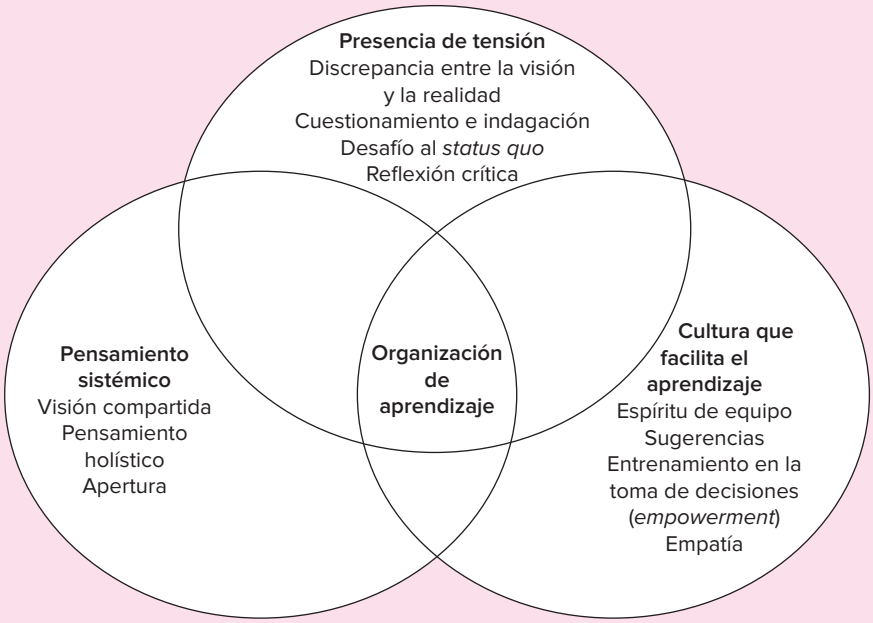
táfora cuyas raíces están en la visión y en la búsqueda de una estrategia que promueva el desarrollo individual dentro de una organización en continua transformación (cuadro 16.7).[44]

En otras palabras, una organización que aprende mejora la capacidad de una empresa para reactivar los cambios en su situación interna y externa, y para adaptarse a ellos y capitalizarlos. La palabra "aprendizaje" quiere decir enfoque en el conocimiento y la competencia. Esto significa que la organización de aprendizaje está compuesta por personas que aprenden individualmente. Sin embargo, aun cuando el aprendizaje individual sea la base para el aprendizaje colectivo, éste tiene un valor limitado para la empresa a largo plazo. Lo que se aprende también debe estar disponible para otras personas de la compañía y, de preferencia, debe estar vinculado a ella a largo plazo.[45] Si el aprendizaje individual aumenta el capital humano, su disponibilidad en la organización aumenta el capital estructural. Estos dos componentes del capital intelectual (capital humano y capital estructural) deben funcionar juntos para que cada uno aporte valor agregado al otro.

Argyris y Schön, pioneros de esta disciplina, recuerdan que la mayoría de las organizaciones se concentra en el llamado aprendizaje de círculo simple,[46] cuando se detectan errores, el proceso de corrección se basa en rutinas pasadas o en políticas actuales. En cambio, las organizaciones que aprenden utilizan el aprendizaje de doble circuito (*double looping feedback*): corregir un error implica modificar objetivos, políticas y rutinas de la organización. El aprendizaje de doble circuito cuestiona los supuestos y las normas profundamente arraigadas de la organización. Por ello ofrece la oportunidad de encontrar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y lograr mejoras que generan grandes avances.

Cuando Senge habla de las organizaciones que aprende hace una diferencia entre el aprendizaje adaptable y el aprendizaje generador.[35] El aprendizaje adaptable es la primera etapa de adaptación a los cambios en el entorno de la organización. El aprendizaje generador implica creatividad e innovación, además de adaptación y anticipación al cambio. El proceso generador conduce a una reformulación total de las experiencias de una organización y el proceso por sí mismo genera aprendizaje.[47] Las tres características principales de una organización que aprende son (figura 16.11):[48]

1. **Tensión creativa.** Funciona como catalizador y motiva el aprendizaje. La tensión creativa es un estado de angustia que se deriva de la discrepancia entre la visión de la organización (la realidad deseada) y la realidad percibida. Esta tensión indica que la organización de aprendizaje cuestiona constantemente el *status quo*. Es una especie de inconformidad con la situación actual, sumada a un sentimiento de urgencia por cambiar y mejorar las cosas. Los medios para resolver la tensión creativa son dos: el primero consiste en disminuir la brecha percibida (o las expectativas) cuando las personas no son capaces de resolver su tensión emocional, que normalmente está asociada a la tensión creativa; el segundo consiste en resolver la tensión creativa por medio de la persistencia, la paciencia, el sólido compromiso y el esfuerzo por alcanzar el resultado esperado. El segundo camino llevaría al aprendizaje individual y al dominio personal.
2. **El sistema de pensamiento de la organización.** Debe existir una visión compartida por todos los trabajadores de la organización, así como apertura a las nuevas ideas y al entorno. La apertura y la comunicación son vitales para que exista coincidencia entre las personas.
3. **Una cultura organizacional que facilite las cosas.** Es de vital importancia para el proceso de aprendizaje. Va mucho más allá de mecanismos aislados, como sugerencias, equipos, entrenamiento en la toma de decisiones, empatía, etc. La empatía se refleja en una preocupación genuina por facilitar e incentivar el cambio, y se refuerza con el sistema de recompensas de la organización. Debe existir una mentalidad que apoye y facilite el aprendizaje.



• **Figura 16.11** Las características de las organizaciones que aprenden.[48]

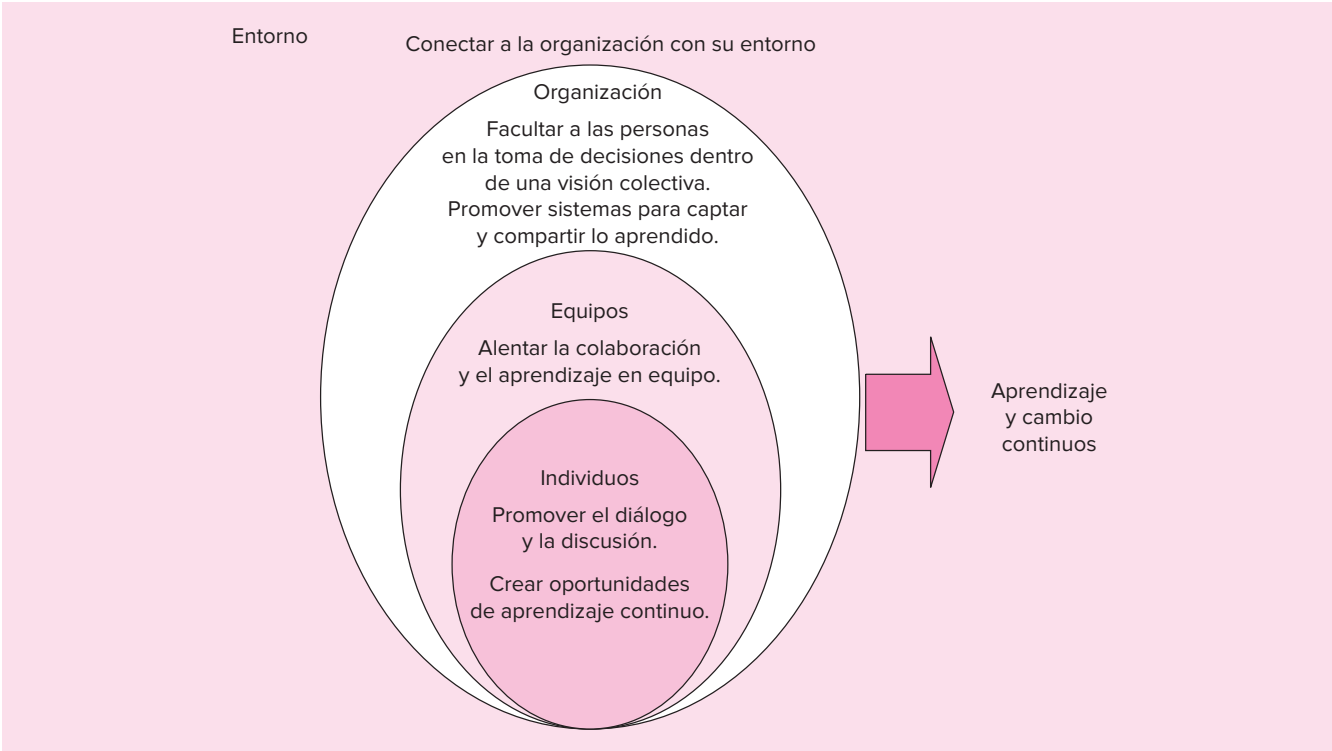
Las organizaciones que aprenden ofrecen enormes ventajas en comparación con las tradicionales. Las fronteras funcionales y divisionales son barreras internas que inhiben la cooperación, la posibilidad de compartir recursos y el debate interno que propicia el pensamiento hacia delante, el aprendizaje de nuevas competencias administrativas y la disposición a correr riesgos. Hoy día es sumamente importante contar con un equipo gerencial rejuvenecido que cultive una nueva cultura de conocimiento compartido, comunicaciones abiertas, espíritu de equipo y amplia difusión de nuevas ideas en toda la organización.[49]

La organización que aprende requiere las prácticas y los mecanismos siguientes (figura 16.12):[50]

1. Captar lo que ocurre en el entorno de negocios, por medio de contactos con empleados, clientes, nuevas tecnologías, proveedores, accionistas o futuros colaboradores. Utilizar la red de relaciones de la organización como medio para buscar información y conocimiento.
2. Proporcionar medios y recursos para que las personas que reciben esas informaciones puedan relacionarlas con lo que las demás están observando y analizarlas de

Cuadro 16.8 Comparación entre la organización tradicional y la de aprendizaje[43]

Función	Organizaciones tradicionales	Organizaciones de aprendizaje
Decisión de la dirección general	La visión es determinada por la alta gerencia de la empresa.	La visión es compartida y surge de muchos lugares, pero la directiva es la responsable de asegurar que esa visión exista y sea alcanzada.
Formulación y aplicación de ideas	La directiva decide qué hacer y el resto de la empresa trabaja con esas ideas.	La formulación y la aplicación de las ideas ocurren en todos los niveles de la organización.
Naturaleza del pensamiento organizacional	Cada persona es responsable de las actividades de su puesto y debe concentrarse en el desarrollo de sus competencias individuales.	Las personas conocen sus actividades y la interrelación de éstas con las demás dentro de la organización.
Solución de conflictos	Los conflictos se resuelven por medio del uso del poder y la influencia jerárquica.	Los conflictos se resuelven por medio del aprendizaje en colaboración y de la integración de los puntos de vista de las personas de la organización.
Liderazgo y motivación	La función del líder es definir la visión de la organización y proporcionar recompensas y sanciones adecuadas, así como mantener el control de las actividades de las personas.	La función del líder es construir una visión compartida, atribuir facultades a las personas, inspirar el compromiso y fomentar las decisiones eficaces en la empresa.



• **Figura 16.12** Modelo de la organización de aprendizaje.[52]

acuerdo con el conocimiento previo de la organización. Crear condiciones para que toda la información y el conocimiento sean útiles para el trabajo de las personas y puedan transformarse en acciones eficaces y produzcan resultados.

3. Documentar las informaciones y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización, a fin de que puedan utilizarlos posteriormente. Hacer que toda la información y el conocimiento estén disponibles, a través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
4. Aumentar el grado de aprendizaje de la organización y medirlo continuamente para asegurar que se logren incrementos. Hacer que el conocimiento sea incorporado en forma continua al comportamiento de las personas por medio del aprendizaje, y evaluar la medida en que se alcanza ese propósito, a fin de aumentar la frecuencia e intensidad del fenómeno.

El aprendizaje tiene lugar en diferentes niveles de una organización, por medio de individuos, equipos, unidades, redes internas, y también a través de redes de clientes, proveedores y otros grupos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social para aprender, en el cual las personas asimilan conocimientos a medida que trabajan con otras para alcanzar objetivos. La organización que aprende es un sistema complejo, dentro del cual las relaciones entre individuos y organizaciones tienen un efecto directo en lo que aprende la empresa y cómo lo hace. Muchas organizaciones se transforman continuamente en entornos nuevos por medio de cambios en su infraestructura.[51]

La infraestructura crea continuamente oportunidades de aprendizaje a partir de los resultados del trabajo de cada persona. Se deben promover el diálogo y la discusión individuales. La organización requiere una cultura de cuestionamiento y experimentación. En los equipos se alienta la colaboración; el enfoque no está necesariamente en el espíritu de equipo, sino en lo aprendido como equipo. El nivel central de la organización se enriquece a medida que lo aprendido queda asentado en políticas, procedimientos, líneas maestras y estrategias. El nivel final es el ambiente externo. Aquí la organización debe aprender con sus clientes, proveedores y competidores, que están más allá de sus fronteras. El enfoque principal de una organización de aprendizaje es la transformación. Se debe crear la infraestructura necesaria para asegurar que el conocimiento sea captado y compartido. Todas las personas deben aprender a pensar sistemáticamente en el efecto de sus decisiones. Lo aprendido pasa a formar parte del trabajo cotidiano, donde la participación es fundamental. Una condición para que haya creación en una organización de aprendizaje es la evaluación de las competencias actuales: a partir de ahí la organización decide cuáles estrategias formular e implantar. Por tanto, con la creación de una organización de aprendizaje se genera un creciente aumento del capital intelectual.

Cuadro 16.9 Diferencias entre la capacitación tradicional y el ambiente de la organización de aprendizaje[53]

Ambiente tradicional de la capacitación	Ambiente de la organización de aprendizaje
Aprendizaje promovido por el instructor	Aprendizaje autodirigido
Enfoque programado y prescriptivo	Enfoque de autoservicio
Transmisión basada en clases	Diversos modos de transmisión
Programas basados en cursos	Cursos basados en competencias
Presencia como determinante de la capacidad	Demostración de competencias como indicador de la capacidad
Se ofrece a todos de una sola manera	Basada en la evaluación individual de la competencia
Basado en el análisis genérico de las necesidades de capacitación	Ambiente de organización de aprendizaje

A fin de convertirse en organizaciones capaces de aprender, las empresas deben depender cada vez más de estilos democráticos y participativos de liderazgo si desean impulsar el crecimiento de las personas y con ello agregar al negocio calidad, servicio, innovación, flexibilidad, agilidad y velocidad (cuadro 16.9). Las organizaciones de aprendizaje se destacan por lo que saben y por la forma en que usan ese conocimiento.

Los puntos claves de las organizaciones que aprenden

Las organizaciones que aprenden infunden las siguientes motivaciones en las personas:

- **Competitividad:** el aprendizaje es un medio para conservar la longevidad de la organización.
- **Ambiente de cambio permanente:** un entorno imprevisible pone constantemente a las personas en situaciones nuevas que exigen habilidades diferentes. El aprendizaje se convierte en la habilidad fundamental para alcanzar el éxito permanente.
- **Preparación para el futuro:** el aprendizaje ayuda a crear un contexto que facilita y estimula el cambio, la diseminación del conocimiento generado por la organización y garante de un mejor futuro.
- **Desempeño en equipos:** la necesidad de trabajar en equipos exige nuevas formas de organizar las tareas, nuevos mecanismos para dar seguimiento a los resultados y evaluar el éxito colectivo.
- **Visión sistémica e integral del negocio:** el aprendizaje permite que se entienda la manera en que las acciones presentes influirán en el futuro, así como la idea global del negocio y la identificación de conocimientos relevantes para la organización.
- **Pensamiento estratégico:** la visión sistémica crea condiciones para que las personas puedan contribuir al éxito de la organización.
- **Comunicación y relaciones humanas.** Se da prioridad al lado humano y conductual de la organización para incrementar la responsabilidad social, la ética, el espíritu emprendedor, la creatividad y la innovación.

Todas las prácticas y los mecanismos que hemos visto se refieren a la administración del conocimiento en la organización. Davenport[55] define el conocimiento como la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión. La administración del conocimiento es un proceso sistémico que busca compilar y controlar los recursos y las capacidades de los trabajadores, tal como una compañía controla sus inventarios, sus materias primas y otros recursos.

Cuadro 16.10 Tipos de aprendizaje en el centro de trabajo[54]

Introducir aprendizaje en el trabajo	Sacar aprendizaje del trabajo
Se diseñan cursos y programas para sumar el aprendizaje dentro del flujo de trabajo	Se usan herramientas y técnicas para sacar aprendizajes de las experiencias laborales
El objetivo es mejorar el aprendizaje	El objetivo es mejorar el desempeño
Flujo: el aprendizaje debe mejorar el trabajo	Flujo: el trabajo mejora el aprendizaje y éste mejora el trabajo
Medición: por medio de medidas del aprendizaje	Medición: por medio de medidas del desempeño
Resultados esperados: en actividades adicionales y en la mayor carga de trabajo	Resultados esperados: en cambios sólo en las actividades

Se trata de una "reingeniería posmoderna", en la cual la tecnología desempeña un papel muy importante para mejorar los procesos y la calidad del aprendizaje organizacional.[39]

Una nueva figura del CKO

Algunas organizaciones han creado el puesto de director ejecutivo de conocimiento, el llamado *chief knowledge officer* o CKO, que va más allá de las funciones y las responsabilidades tradicionales relacionadas con la administración de las personas, la informática o la planeación estratégica para activar la creación del conocimiento y facilitar su difusión en toda la organización.

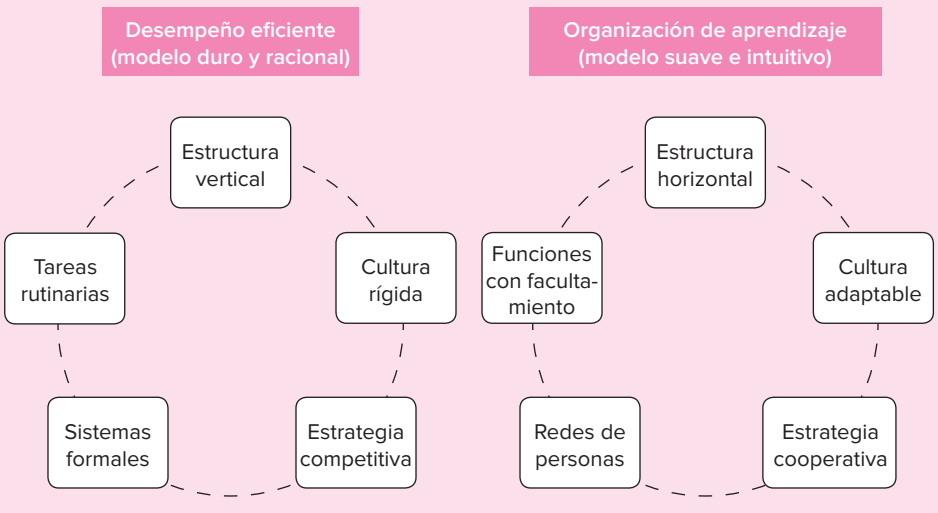
No obstante, es necesario simplificar las cosas. Antes de cambiar las estructuras de las organizaciones y las culturas corporativas, tareas muy complicadas que pueden exigir enormes inversiones y mucho tiempo, es importante utilizar bien aquello que ya existe en la organización. El viejo método cartesiano nos puede ayudar. Olvidemos por un momento la estructura organizacional, los procesos internos, los productos y servicios, las tecnologías y todo lo demás. Estos elementos cambian una organización en otra. Dejemos solamente lo indispensable: toda organización está constituida por personas. Éstas crean ciertas relaciones de intercambio. Ahí es donde podemos hacer mejorías rápidas e incluso ilimitadas. ¿Por dónde comenzar? Por lo más simple: modifiquemos la relación entre el gerente y los subordinados. Ésta es la punta de la madeja llamada renovación organizacional.

Las empresas eficientes del siglo pasado se están convirtiendo en organizaciones de aprendizaje. En la figura 16.13, Hurst[56] presenta algunas diferencias entre estos dos modelos de organización.

Las personas se convierten en empresas y las empresas en escuelas[57]

La reducción de la plantilla de personal en las grandes empresas no es sólo una reacción ante eventuales dificultades. Una investigación reciente revela que las 100 mejores compañías internacionales ocupan sólo un tercio de las personas que empleaban hace unos 30 años. La tendencia es clara: la mayoría de las personas ha migrado de las grandes empresas a las medianas y pequeñas, y en breve estará migrando hacia las empresas personales. Los individuos se están convirtiendo en verdaderas empresas. Este cambio en las relaciones laborales llevará a un nuevo marco jurídico entre las personas y las organizaciones. El desarrollo personal favorecerá una mayor estabilidad emocional, una autoestima elevada y, principalmente, una creciente capacitación para el desempeño de diferentes puestos y funciones. Cada persona se convertirá en una unidad de comunicación, archivo y procesamiento de datos, capaz de manejar formatos de comunicación que sustituirán computadoras, teléfonos celulares y otros medios. Las personas más eficaces serán aquellas que se dediquen a producir constantemente actividades, soluciones, productos, servicios y conocimientos. Esto significa innovación. En esta nueva realidad, los estados, las religiones, los medios de comunicación y las organizaciones actuales tendrán que adoptar otras formas y funciones.

En este panorama, las empresas de gran tamaño enfrentarán la exigencia de demostrar constantemente un desempeño superior y, por ello, deberán convertirse en grandes centros de capacitación y formación de equipos. Serán organizaciones de aprendizaje. La capacidad de formar mejores ejecutivos y trabajadores, más informados y dotados de conocimientos, habilidades y competencias, será la principal diferencia entre las empresas más exito-



• **Figura 16.13** Los dos modelos de organización: eficiente y de aprendizaje.

sas y aquellas que claudiquen. La modernidad y la expansión del mundo de las ideas y la información siempre vencerán a las prácticas retrógradas, obsoletas y cerradas. Las organizaciones en general y las empresas en particular se están convirtiendo en verdaderas escuelas, en organismos de aprendizaje que usan y transforman el conocimiento en resultados tangibles y en competitividad y sostenibilidad.

De vuelta al caso de apoyo:

La Universidad Corporativa de Alpha, S.A.

La idea de Bustamante es crear en Alpha, S.A., la convicción de que es urgente incrementar la creatividad y la innovación. Para ello no sólo debe cambiar el diseño y la cultura organizacionales, sino también aplicar acciones eficaces que permitan avanzar hacia una nueva era. Bustamante pensó en organizar reuniones diarias con los principales gerentes, tomar café por la mañana con grupos de trabajadores, crear un sistema de información más intenso con todos los asociados de la organización e involucrarse directamente con el cambio. Si usted estuviese en la compañía, ¿cómo podría ayudarle?

Capital intelectual

En el pasado, las organizaciones exitosas eran aquellas que hacían crecer su capital financiero (edificios, fábricas, máquinas, equipo, inversiones financieras). En la era industrial el éxito de una organización se reflejaba en el tamaño de sus instalaciones, por su patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera.

El ejecutivo financiero gozaba de enorme prestigio y poder dentro de la organización y sus decisiones predominaban sobre las de otras áreas. Las organizaciones trataban de acumular activos tangibles con base en su éxito en el mercado. El tamaño físico de la organización era la mejor señal de su prosperidad y riqueza. La acumulación de recursos (financieros y materiales) era uno de los objetivos más importantes de las organizaciones. Eso es cosa del pasado. En la actualidad, el tamaño ya no es un indicador confiable. Las organizaciones exitosas son extremadamente ágiles e innovadoras, independientemente de su presencia o tamaño, y por ello dejan atrás a las organizaciones más lentas y torpes. Actualmente ser una organización grande no significa ser una organización exitosa. Existen empresas pequeñas que tienen éxito y generan rendimientos mayores a los que producen las grandes. Esto se debe a la innovación. Una organización que pueda crear productos y servicios creativos e innovadores que vuelvan obsoletos a los demás y que se anticipe a sus competidores, conquistará más clientes al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras.

En la era del conocimiento el capital financiero está dejando de ser el recurso más importante. Otros activos intangibles e invisibles están ocupando rápidamente su lugar. Estamos hablando del capital intelectual (figura 16.14), que incluye los siguientes activos intangible como:[7]

1. **El capital interno,** que es la estructura interna de la organización, sus conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen juntas lo que generalmente llamamos organización. La cultura y el espíritu de la organización también forman parte de la estructura interna.
2. **El capital externo,** que incluye la estructura externa de la organización, o sea las relaciones con clientes y proveedores, ya sean marcas, marcas registradas, patentes y la reputación o imagen de la empresa. El valor de estos activos está determinado por la satisfacción y las soluciones que la empresa ofrezca a sus clientes.
3. **El capital humano** es aquel formado por la gente, por sus talentos y competencias. La competencia de una persona es su capacidad de actuar en diversas situaciones y crear tanto activos tangibles como intangibles. No basta tener personas; es necesario crear una plataforma y un ambiente que estimule a las personas a utilizar los talentos existentes. La plena utilización de talentos y competencias requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática que la sustente.

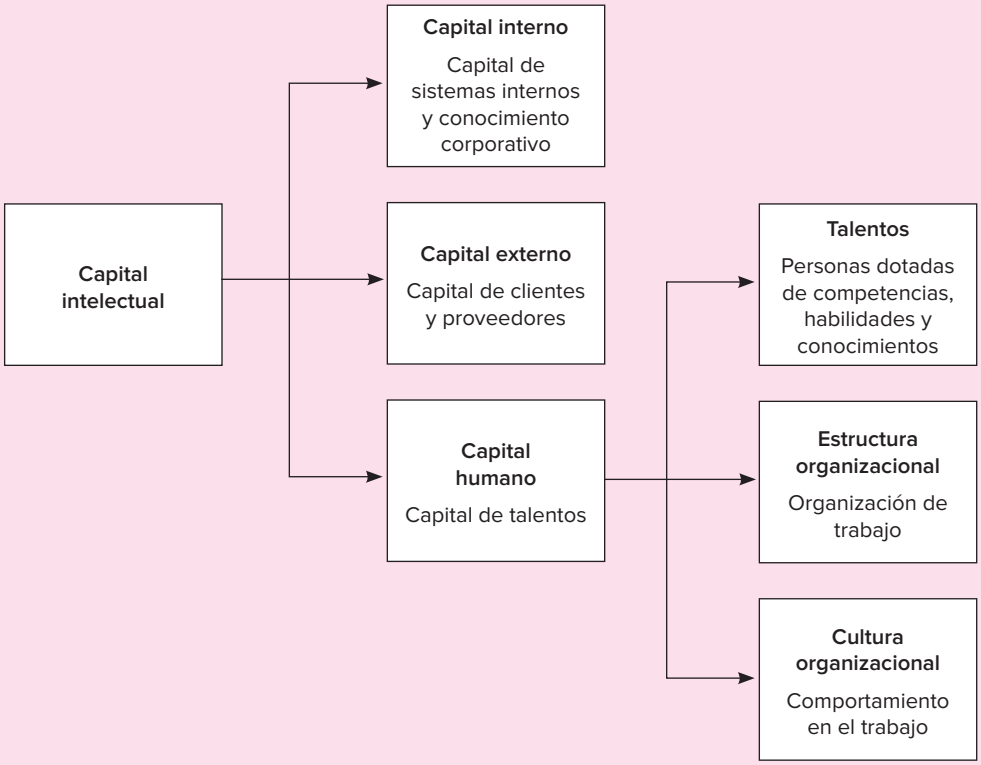
Así, la organización, los clientes y el personal constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en este juego. Mientras el capital físico se deprecia con el uso, el conocimiento aumenta su valor constantemente. El saber de una persona no disminuye si ésta lo comparte con los demás.

A fin de incrementar su capital intelectual, las organizaciones se están convirtiendo en agencias de conocimiento y aprendizaje que combinan la información y sus competencias para convertir el conocimiento en algo rentable: nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos internos, nuevas soluciones y, principalmente, creatividad e innovación. El entorno en el cual las personas trabajarán en el futuro ha sido descrito exhaustivamente por muchos autores. Algunos lo llaman la tercera ola,[59] sociedad de la información,[60] sociedad del conocimiento[60,61] o era poscapitalista.[62] Posiblemente será la era virtual[63] o la era del conocimiento,[64] que se caracterizará por las máquinas inteligentes[65] y la irracionalidad.[66] Como sea, el conocimiento ya es el recurso productivo más importante de las organizaciones, y será cada vez más importante para que éstas tengan éxito.

Caso final

Datasul: dividir para multiplicar[67]

Para poder crecer, Datasul se convirtió en administradora de una red de empresas independientes. Es una corpora-



• **Figura 16.14** Divisiones del capital intelectual. [58]

ción sin centro (*centerless organization*). La segunda empresa de *software* de Brasil convirtió sus departamentos en empresas independientes. Las filiales de ventas se hicieron franquicias. El área de finanzas se transformó en una empresa prestadora de servicios llamada Exato. Ahora casi todas sus unidades de desarrollo de productos forman una compañía diferente. Las demás están en proceso de incubación (creación de nuevas empresas). Esto significa que Datasul ha dado origen a 60 empresas y se ha convertido en un pequeño núcleo compuesto por sólo 40 personas que administrará una red de negocios. Su edificio se ha convertido en un condominio. En sus cuatro plantas trabajan unas 500 personas, pero sólo 100 son trabajadores de Datasul. Las demás forman parte de alguna de las 30 empresas de la red. Otras están instaladas fuera, pues la red está compuesta por 2 000 personas. El comité estratégico, que tiene nueve integrantes (tres de los cuales son clientes) toma las decisiones de la empresa sobre el desarrollo de nuevos productos. También hay un comité de franquicias que se reúne frecuentemente con la alta gerencia de la empresa.

Datasul se ha convertido en una corporación sin centro, en el núcleo de una red de proveedores y clientes. Éste parece ser el formato ideal para la compañía del futuro, pues incluye algunos de los valores corporativos más apreciados: estructura flexible, líderes que generan cambios, clientes y proveedores como asociados. Se buscó crear la estructura más pequeña que sea capaz de generar el mayor valor posible a los negocios.[68] Para ello la empresa tuvo que separar dos modelos de jerarquía de mando, incluir a los proveedores y a los clientes en el proceso de decisión y crear un centro responsable de la promoción y la difusión del conocimiento. La enorme ventaja es que la nueva corporación no tiene costos fijos en esas áreas y cada una de ellas es responsable de sus resultados financieros. Datasul transfirió 85% de sus costos fijos a las nuevas empresas y éstas sólo seguirán existiendo si son competentes. Ésta era la meta de una organización que debe obtener ganancias a fin de invertir en tecnología y mantenerse en un mercado dinámico cuyos productos se vuelven obsoletos rápidamente. Era preciso deshacerse de una pesada estructura de 25 departamentos y 700 trabajadores, pero sin encoger la empresa. El primer pilar fue la conectividad, es decir, la interconexión entre proveedores y clientes. El segundo fue crear la universidad corporativa para promover la capacitación de todas las personas que componen la red y compartir las mejores prácticas. El tercero fue la innovación, a fin de marcar tendencias en lugar de ir detrás de lo que ya existe. El presidente de la compañía dijo: "Es la única manera en que podremos ser una referencia (*benchmark*) en el mercado".

Preguntas:

1. Explique las características de una *centerless organization*.

2. ¿Cuáles son las diferencias en relación con las organizaciones en red?
3. Explique los pilares del éxito organizacional a partir de este contexto.

Resumen

Las organizaciones modernas exigen nuevos valores, parámetros y prácticas administrativas. La base de todo ello son las personas, el activo más valioso. El conocimiento es la base del desempeño de las sociedades y las organizaciones. Tiene cuatro características: es tácito, está orientado a la acción, se basa en reglas y cambia constantemente. Por ello muchos autores utilizan el concepto de competencia, que está constituida por el conocimiento explícito, las habilidades, las experiencias, los juicios de valor y las redes sociales. Existen dos tipos de conocimiento: el tácito (subjetivo) y el explícito (objetivo). El conocimiento se crea mediante la interacción entre ambos y de ello se derivan cuatro modos de conversión del conocimiento: la socialización (de conocimiento tácito a tácito), la exteriorización (tácito a explícito), la combinación (explícito a explícito) y la interiorización (explícito a tácito). El conocimiento puede usarse por si acaso (*just-in-case*) o justo a tiempo (*just-in-time*). En opinión de Habermas, existen tres niveles de conocimiento: emancipador, comunicativo e instrumental. En el fondo, el conocimiento es la capacidad de actuar. El conocimiento organizacional o corporativo requiere una interacción dinámica y continua entre el conocimiento tácito y el explícito, lo que forma una espiral cognitiva. La base del conocimiento es el aprendizaje, es decir, la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida. El comportamiento puede moldearse mediante varios métodos de aprendizaje: refuerzo continuo, refuerzo intermitente, programas de refuerzos variables, de refuerzos constantes, de intervalos variables y de intervalos fijos. El proceso de aprendizaje puede involucrar el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante, el aprendizaje por observación (o por imitación o aprendizaje social), el aprendizaje emocional, el aprendizaje por equipos y el aprendizaje organizacional. El conocimiento corporativo se puede administrar por medio de sistemas que apoyan los procesos (hincapié en la tecnología), sistemas que apoyan las competencias (hincapié en las personas) o ambos. Las organizaciones están pasando de la administración del conocimiento a la capacitación para el conocimiento. Las organizaciones que aprenden son aquellas que desarrollan una capacidad continua de adaptación y cambio. Lo importante es que tengan las cinco disciplinas básicas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y razonamiento sistémico. Para ello, es necesario que posean tres características: tensión creativa, un sistema organizacional de pensamiento y una cultura que facilite este proceso. Las organizaciones de aprendizaje son totalmente diferentes a las tradicionales. El aprendizaje ocurre en diferentes niveles de la organización, que van de los individuos a los equipos y de éstos al conjunto de la organización. La participación es fundamental. Gracias al conocimiento y el aprendizaje, las organizaciones desarrollan capital intelectual, que está constituido por capital interno, capital externo y capital humano. Por estas razones, el conocimiento se está convirtiendo en el recurso más importante de las organizaciones modernas.

Preguntas

1. Explique qué son los factores tradicionales de producción y el capital intelectual.
2. Explique los distintos significados del término conocimiento.
3. Exponga las cuatro características del conocimiento.
4. Explique los cinco elementos de la competencia de una persona.
5. ¿Cuáles son las diferencias entre datos, información y conocimiento?
6. Defina el conocimiento implícito y el explícito.
7. Explique los cuatro modos de conversión del conocimiento.
8. Explique en qué consisten el conocimiento *por si acaso* y el conocimiento *justo a tiempo.*
9. ¿Cuáles son los tres niveles de conocimiento según Habermas? Explíquelos.
10. Explique el proceso de creación del conocimiento organizacional.
11. ¿Cuál es la definición de aprendizaje?
12. ¿Cuáles son los medios de aprendizaje?
13. ¿Cómo funciona el condicionamiento clásico?
14. ¿Cómo funciona el condicionamiento operante?
15. ¿En qué consiste el aprendizaje por observación?
16. ¿Qué es el aprendizaje emocional?
17. ¿Qué es el aprendizaje en equipos?
18. ¿Qué es aprendizaje organizacional?
19. Explique la administración del conocimiento corporativo.
20. ¿Cómo funcionan los sistemas basados en las personas y en sus competencias?
21. ¿Cómo funcionan los sistemas basados en la tecnología y en los procesos?
22. ¿Cuáles son las cinco disciplinas de una organización que aprende?
23. Explique la migración de la administración del conocimiento a la capacitación para el conocimiento.
24. Explique las diferencias entre el aprendizaje de circuito simple y el de doble circuito.
25. ¿Cuáles son las diferencias entre aprendizaje adaptable y aprendizaje generador?
26. ¿Cuáles son las características de una organización que aprende?

27. Mencione las diferencias entre una organización tradicional y una de aprendizaje.
28. ¿Cuáles son las prácticas y los mecanismos necesarios para una organización que aprende?
29. ¿Qué diferencias hay entre un ambiente tradicional de capacitación y un ambiente de organización de aprendizaje?
30. ¿Qué activos intangibles componen el capital intelectual? Explíquelos.
31. Explique las divisiones del capital intelectual.

Referencias bibliográficas

1. Rene Tissen, D. Andriessen y F. L. Deprez, *The Knowledge Dividend: Creating High-Performance Companies Through Value-Based Knowledge Management*, Financial Times/Prentice-Hall, 2000.
2. J. S. Brown y P. Duguid, *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2000.
3. D. Leonard, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1998.
4. Dan Tapscott, A. Kiwey y D. Ticoll, *Blueprint to the Digital Economy*, McGraw-Hill, Nueva York, 1998.
5. S. Wells, *Choosing the Future*, Butterworth-Heinemann, Nueva York, 1998.
6. D. S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are Rich and Some Are Poor*, W. W. Norton and Company, Inc., Nueva York, 1998.
7. K. E. Sveiby, *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento*, Campus, Río de Janeiro, 1988, p. 35.
8. M. Polanyi, *Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy*, Routledge and Kegan Paul, Londres, 1958.
9. P. Selznick, *Leaderhip in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper and Row, Nueva York, 1957.
10. M. E. Porter, *Ventagem Competitiva*, Río de Janeiro, Campus, 1986.
11. G. Hamel y C. K. Prahalad, "The Core Competence of Corporation", *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, mayo-junio de 1990, Boston, pp. 79-91.
12. I. Nonaka y H. Takeuchi, *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação,* Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 1997, pp. 61-82.
13. M. Polanyi, "The Tacit Dimension", en Laurence Prusak (ed.), *Knowledge in Organizations,* Buttherworth-Heinemann, Newton, Massachusetts, 1997.
14. D. Leonard-Barton, S. Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", en *California Management Review*, v. 40, n. 3, primavera de 1998, p. 114.
15. J. Habermas, *Knowledge and Human Interests*, Beacon Press, Boston, Massachusetts, 1971.
16. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração,* 3a. ed Baueri: Manole, 2014.
17. Disponible en: http://netscape.com/casestudies.
18. Helen Deresky, *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000, p. 382.
19. E. Soto, *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*, Thomson Editores, São Pualo, 2002, pp. 92-93.
20. H. Maturana, *El Sentido de lo Humano*, Dolmen, Santiago de Chile, 1997.
21. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoría Geral da Administração,* 9a. ed. Barueri: Manole, 2014, p. 699.
22. W. Weiten, *Introdução à Psicología: Temas e Variações,* Pioneira/Thomson, São Paulo, 2002, p. 520.
23. J. Corbella, *Descubrir la Psicología*, Folio, Barcelona, 1994.
24. B. S. Bloom, M. D. Englehart, E. J. Furt, *et al*. *Taxonomia de objetivos educacionais*, Globo, Porto Alegre, 1976.
25. B. S. Bloom, M. D. Englehart, E. J. Furt, *et al*. *Taxonomia de objetivos educacionais*, v. 1 y 2, Globo, Porto Alegre, 1978.
26. D. R. Krathwohl, *A revision of Bloom's taxonomy: an overview, Theory into practice*, v. 41, n. 4, otoño de 2002, p. 212.
27. B. S. Bloom (ed.). *Taxonomia of educational objectives: the classification of educational goals,* David McKay Co. Inc. 1956, pp. 201-207.
28. L. W. Anderson, D. R. Krathhwohl, P. W. Airasan *et al*. *A taxonomy for learning, teaching and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*, Addison Wesley Longman, Inc., 2001.
29. C. Mabey, G. Salaman, *Strategic human resources management*, Blackwell, londres, 1995.
30. Disponible en: www.celiastate.edu/pdfs-does/teaching/revisedBloomsHandout.pdf.
31. T. Jessel, E. Kandel y J. Schwartz, *Neurociencia y conducta*, Prentice Hall, México, mayo de 1997.
32. A. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1977.
33. F. Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin, Nueva York, 2002, p. 27.
34. C. Steiner, *La educación emocional*, J. Vergara, Madrid, 1997.
35. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and the Learning Organization*, Currency Doubleday, Nueva York, 1990, pp. 3 y 139.
36. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, v. 3, mayo-junio de 1993, pp. 65-78.
37. P. Henschel, "The Manager's Core Work in the New Economy", *Institute for Research on Learning.* Disponible en: www.fieldbook.com/New%20Material/Henschel.html, 2002, pp. 3-4.
38. K. F. Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Berrett Koehler, San Francisco, Ca., 1997.
39. B. Manville y N. Foote, "Harvest Your Knowledge", *Datamation,* julio de 1996. Disponible en: www.Datamation.com/PlugIn/issues/1996/juliy/07knowI.html.
40. G. Von Krogh, K. Ichijo e I. Nonaka, *Facilitando a Criação de Conhecimento-Reinventando a Empresa com o Poder da Inovaçcão Continua*, Campus, Río de Janeiro, 2001, pp. 29-49.
41. J. Z. Li y R. Close, "White Paper: The Promise of e-Learning and the Practice of Knowledge System Design", *Leading Knowledge Systems*, agosto de 2000, p. 10, disponible en www.leadingway.com.
42. J. Piaget, *The Psychology of Intelligence*, Routledge and Keagan Paul, Londres, 1986, pp. 8-9 y 10.

43. N.G. Olve, J. Roy y M. Wetter, *Condutores da Performance: Um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard*, Qualitymark, Río de Janeiro, 2001, p. 268.
44. K. Starkey, *Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucessos das Grandes Empresas*, Futura, São Paulo, 1997.
45. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, otoño de 1993, p. 37.
46. Chris Argyris y D. A. Schon, *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, Ma. 1978.
47. C. M. Ford y D. T. Ogilvie, "The Role of Creative Action in Organizational Learning and Change", *Journal of Organizational Change Management*, v. 9, n. 1, 1996, pp. 54-62.
48. Fred Luthans, M. J. Ruback y P. Marsnik, "Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations", *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 3, n. 1, enero de 1995, pp. 27-32.
49. D. Lei, J. W. Slocum y R. A. Pitts, "Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Learning and Unlearning*", Organizational Dynamics*, v. 27, n. 3, invierno de 1999, p. 25.
50. Peter M. Senge, "Transforming the Practice of Management", *Human Resource Development Quarterly*, v. 4, n. 1, primavera de 1993, p. 9.
51. J. J. Philipps, *HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy*, Gulf, Houston, Texas, 1999, pp. 246-247.
52. K. W. Watkins, V. J. Marsick y J. J. Philipps (eds.), en "*Action: Creating the Learning Organization"*, American Society for Training and Development, Alexandria, Va., 1996, p. 5.
53. T. Greenwood, A. Wasson y R. Giles, "The Learning Organization: Concepts, Processes, and Questions", *Performance and Instruction*, v. 32, n. 4, abril de 1993, p. 8.
54. C. Jennings, aprendizaje extraído del trabajo Training Industry Quarterly, v. 6, n. 2, primavera de 2013. Disponible en: www.trainingindustry.com/TIQ.
55. T. Davenport *et al.,* "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, v. 39, n. 2, 39 (2), 1998, pp. 43-57.
56. D. K. Hurst, *Crisis and renewal: meeting the challenge of organizational change*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
57. Jack London, "Um Pouco de Malandragem", *Exame,* núm. 755, diciembre de 2001, pp. 17-21.
58. Idalberto Chiavenato, *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2002.
59. A. Toffler, *The Third Wave*, Morrow, Nueva York, 1980.
60. Y. Masuda, *The Information Society as Post-Industrial Society*, Institute for the Information Society, Tokio, 1980.
61. J. Naisbitt, *Megatendências: As Dez Grandes Transformações Ocorrendo na Sociedade Moderna*, Abril/Círculo do Livro, São Paulo, 1982.
62. Peter F. Drucker, *Sociedade Pós-Capitalista*, Pioneira, São Paulo, 1993.
63. H. Rheingold, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1993.
64. C. Savage, *Fifth Generation Management: Co-Creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking,* Butterworth-Hainemann, Boston, 1996.
65. S. H. Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, Nueva York, 1988.
66. C. B. Handy, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, 1989.
67. C. Mano, "Dividir para Multiplicar", *Exame,* núm. 743, 27 de junio de 2001, pp. 80-82.
68. B. Pasternack y A. Viscio, *The Centerless Corporation*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2000.

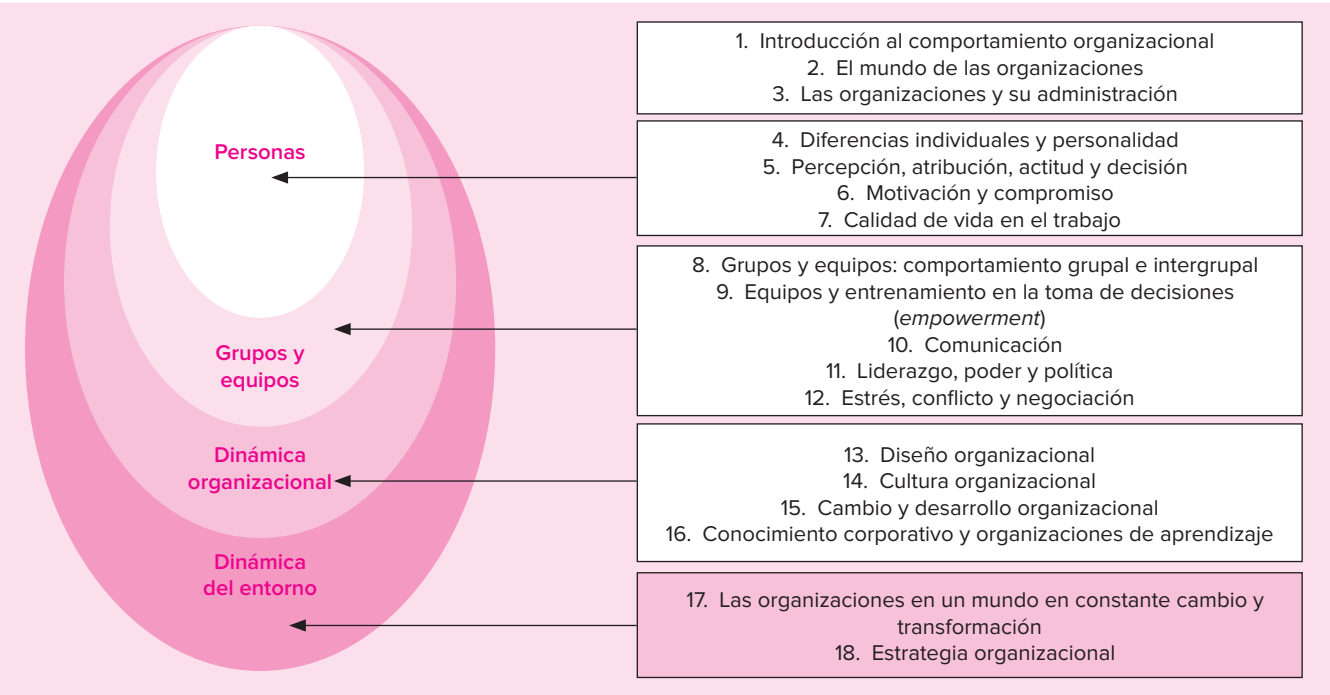
PARTE V

La dinámica del entorno

No cabe duda que las organizaciones representan la invención más sofisticada y compleja de toda la historia de la humanidad. Son la base de la invención y la reinvención de todas las demás invenciones. Nos encantan las maravillas creadas por el conocimiento humano (máquinas como la computadora, la nave espacial, el avión jet, el teléfono celular y otras tecnologías avanzadas), pero nos olvidamos de que todas esas invenciones son creadas, desarrolladas y producidas en las organizaciones. En realidad, todas las invenciones modernas son producto de las organizaciones. Éstas son las que proyectan, crean, perfeccionan, desarrollan, producen, distribuyen y entregan todo lo que necesitamos para vivir. Productos, servicios, comodidades, entretenimiento, información, innovación, todo ello generado, desarrollado y producido continuamente por las organizaciones.

En realidad, vivimos en una sociedad de organizaciones, donde casi todo es inventado, proyectado, hecho y producido por ellas. Además, nacemos, aprendemos y trabajamos en ellas, dependemos de ellas y hasta morimos en ellas. Pasamos la mayor parte de nuestro tiempo y de nuestras vidas dentro de ellas. La cantidad y la heterogeneidad de organizaciones son enormes: empresas, bancos, instituciones financieras, escuelas, universidades, hospitales, tiendas, centros comerciales, supermercados, gasolineras, restaurantes, estacionamientos, organizaciones no gubernamentales (ONG), iglesias, espacios públicos, ejército, fábricas, radio, televisión, además de una interminable lista de ejemplos. Las organizaciones producen bienes, servicios, energía y comunicación de índole y características muy diversas. Producen diversión y conveniencia, proporcionan información, generan y distribuyen conocimiento, se encargan de la salud y la educación y, además de todo, impulsan la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social. Además, agregan valor y crean riqueza. El desarrollo de una nación se basa principalmente en el desarrollo y la actuación de sus organizaciones. Ellas son las que crean el desarrollo humano y social. Son las que hacen que la economía de cada país avance.

Las organizaciones forman parte de un mundo mayor. No existen aisladas o separadas ni son autosuficientes. No viven solas. En realidad, son sistemas que actúan dentro de sistemas y están insertas en un entorno constituido por otras organizaciones. En términos generales, unas dependen de otras para poder sobrevivir y competir en un complejo mundo de organizaciones. Unas suministran los insumos y los recursos para que otras organizaciones puedan funcionar y trabajar. Por lo tanto, existe todo un universo de organizaciones. El intercambio dinámico entre las organizaciones trasciende las fronteras de los países y se proyecta a escala global. La interdependencia organizacional es cada vez más grande debido a las alianzas estratégicas entre las organizaciones que se relacionan en redes integradas y complejas. Al final de cuentas, la unión hace la fuerza, y esto se aplica principalmente a las organizaciones.


Personas
Grupos y equipos
Dinámica organizacional
Dinámica del entorno
1. Introducción al comportamiento organizacional
2. El mundo de las organizaciones
3. Las organizaciones y su administración
4. Diferencias individuales y personalidad
5. Percepción, atribución, actitud y decisión
6. Motivación y compromiso
7. Calidad de vida en el trabajo
8. Grupos y equipos: comportamiento grupal e intergrupal
9. Equipos y entrenamiento en la toma de decisiones (empowerment)
10. Comunicación
11. Liderazgo, poder y política
12. Estrés, conflicto y negociación
13. Diseño organizacional
14. Cultura organizacional
15. Cambio y desarrollo organizacional
16. Conocimiento corporativo y organizaciones de aprendizaje
17. Las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación
18. Estrategia organizacional

• **Figura P5.1** Estructura del libro destacando la parte 5.

Esta parte del libro trata de la dinámica ambiental y abarca dos capítulos que representan el contexto ambiental que influye enormemente en el CO.

17. Las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación
18. Estrategia organizacional

CAPÍTULO 17

Las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación

Objetivos de aprendizaje

- Definir el macroentorno y el entorno de la tarea en las organizaciones.
- Explicar la forma en que las organizaciones seleccionan y perciben sus entornos.
- Presentar a las organizaciones como sistemas abiertos.
- Mostrar los efectos de la globalización en las organizaciones.
- Abordar la eficacia organizacional en un mundo cambiante.

Caso de apoyo:

Cambios en Cinemática

Cinemática es una empresa que produce películas para cine y televisión. Sus productos (básicamente películas) son de índole muy diversa, principalmente por cuanto a contenido se refiere. En realidad, cada película requiere de todo un conjunto que no es igual al de las otras películas: autor, actores, director, personal de filmación, personal de producción, guionista, trama, locaciones, vestuario, música, banda sonora y una larga secuencia de integrantes que, por lo general, aparecen nombrados al final de cada película. Sin duda, esa secuencia contendrá otros integrantes diferentes en la próxima película que produzca. Waldemar Moreira es el presidente de la empresa y sabe que una organización tradicional como la suya, que incluye tres direcciones (producción, marketing y finanzas), no presenta condiciones para ser innovadora. Waldemar conoce los puntos fuertes y los débiles de su organización y pretende convertirla en un centro de excelencia. Pero ese sueño es difícil de alcanzar. Su desafío es encontrar la manera de que una organización tradicional y funcional como la suya prospere produciendo en todo momento bienes totalmente diferenciados, específicos y distintos.

Las organizaciones no existen en el vacío, no están solas en este mundo. No son totalmente autónomas e independientes. Por el contrario, viven en un mundo de organizaciones, en una sociedad de organizaciones que se caracteriza por una interacción, interdependencia, reciprocidad, competencia y colaboración muy variada entre organizaciones de todos tipos y tamaños. La tecnología de la información (TI) y la globalización se encargan de complicar incluso más el escenario mundial en el que las organizaciones se ayudan y compiten entre sí.

Todo lo que hemos visto forma parte de lo que se suele llamar entorno o ambiente interno u organizacional, es decir, todo lo que ocurre dentro de una organización. En adelante analizaremos el entorno, es decir, todo lo que ocurre fuera de la organización pero que tiene una constante y marcada influencia en ella. En lo sucesivo, cuando hablemos del entorno nos estaremos refiriendo al ambiente externo que envuelve a la organización. Es el hábitat de cada organización, o sea el mundo que la rodea y envuelve. El escenario donde las organizaciones desempeñan su papel. El comportamiento organizacional (CO) debe tomar en cuenta todo lo externo que envuelve a una organización. Cuando no se incluye el entorno, muchos de los aspectos del CO quedan sin una explicación adecuada.

El entorno

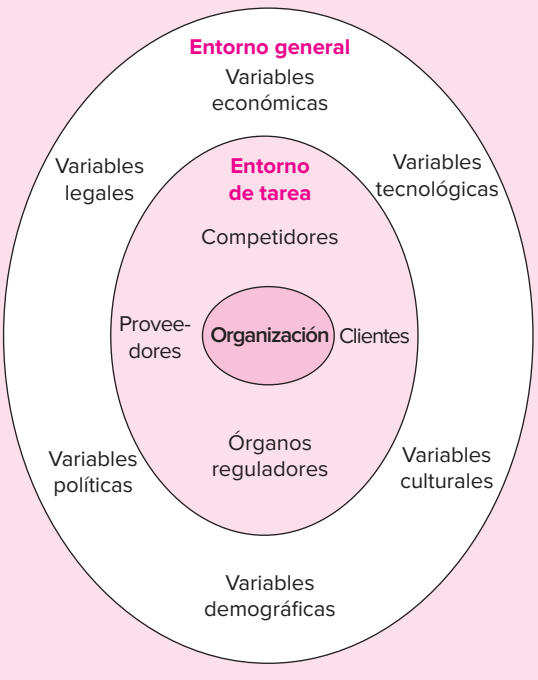
Para comprender mejor la dinámica de las organizaciones es necesario entender primero el ambiente o entorno en que

viven y proliferan. Una definición simple de entorno dice que es todo aquello que está fuera de una organización. Sin embargo, si se mira de fuera hacia dentro, podría decirse que el entorno es el contexto en el cual está inserta la organización. El entorno o contexto ambiental está formado por todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento (figura 17.1). En este sentido, el entorno es inmenso, complejo, cambiante y desafiante, lo que genera incertidumbre en la organización, pero ello no se debe al entorno en sí mismo, sino a la percepción de las personas que dirigen las organizaciones o trabajan en ellas. Desde un punto de vista más amplio, el entorno no está compuesto sólo por otras organizaciones, sino también por un conjunto de fuerzas y variables económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas y demográficas. Estos fenómenos del entorno son fuerzas que interactúan y producen efectos sistémicos que no siempre pueden pronosticarse. Esto explica la incertidumbre del entorno.

Entorno general o macroentorno

El entorno general o macroentorno es el contexto mayor dentro del cual se ubican las organizaciones. Está compuesto por las siguientes variables:[1]

1. **Económicas:** constituyen la estructura que determina el crecimiento o la contracción económica y condicionan el comportamiento de las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos y la distribución del ingreso son aspectos económicos que influyen en las organizaciones.



• **Figura 17.1** El entorno general y el entorno de tarea.

2. **Tecnológicas:** la tecnología, principalmente la informática, tiene una profunda influencia en las organizaciones y en su comportamiento. Las organizaciones deben adaptarse a las innovaciones tecnológicas que provienen del entorno general a fin de seguir siendo competitivas.
3. **Culturales:** la cultura de un pueblo penetra en las organizaciones por medio de las expectativas y maneras de pensar, actuar y sentir de sus participantes y clientes.
4. **Legales:** se derivan de la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones al ayudarlas o imponerles restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de carácter comercial, civil, laboral, fiscal, etc., son elementos normativos para la vida de las organizaciones.
5. **Políticas:** se derivan de los valores y de las decisiones políticas tomadas en los ámbitos federal, estatal y municipal. Estas variables influyen en las organizaciones al definir condiciones económicas y legales.
6. **Demográficas:** se relacionan con la tasa de crecimiento, la población, la raza, la religión, la distribución geográfica y la distribución por sexo y edad, y determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones.

Entorno específico o entorno de tarea

Desde un punto de vista más próximo e inmediato, cada organización se comporta dentro de un nicho específico del entorno, al cual llamamos entorno de tarea, y tiene además un entorno de tarea específico, que le proporciona las entradas y las salidas necesarias para su subsistencia y supervivencia. El entorno de tarea ofrece a la organización oportunidades y recursos, pero también le impone condiciones, contingencias, desafíos y amenazas que veremos más adelante.

El entorno específico, el segmento del entorno más próximo e inmediato de cada organización, también llamado el entorno de tarea o microentorno, es el contexto de las operaciones de la organización, del cual obtiene sus entradas y en el cual deposita sus salidas. Está compuesto por:[1]

1. **Proveedores de entradas:** proporcionan a la organización todo tipo de recursos para trabajar: recursos materiales (por medio de abastecedores de materias primas, que forman el mercado de proveedores), recursos financieros (por medio de proveedores que forman el mercado de capitales), recursos tecnológicos (por medio de proveedores de tecnologías), etc. Antes se incluían en esta categoría los recursos humanos (que se obtenían por medio de proveedores de talentos, los cuales formaban el mercado laboral), pero hoy son llamados colaboradores de la organización.
2. **Clientes, usuarios o consumidores:** son los destinatarios (salidas). En términos modernos, los clientes con-

dicionan el éxito de la organización, pues definen la calidad y la idoneidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado. Si una organización conquista y conserva clientes tendrá éxito. En caso contrario la organización no lo tendrá.

3. **Competidores:** una organización no está sola ni existe en el vacío, sino que disputa con otras los mismos recursos (entradas) y a los mismos consumidores o usuarios (salidas). Es una competencia constante por insumos y clientes.
4. **Órganos reguladores:** una organización está sujeta a la acción de varias organizaciones que tratan de regular o fiscalizar sus actividades. Entre ellas destacan los sindicatos, las asociaciones de profesionales, los órganos reguladores del gobierno, las organizaciones que protegen a los clientes, las organizaciones no gubernamentales, etcétera.

Muchas organizaciones, escuelas, hospitales y servicios públicos tratan a sus clientes, estudiantes, pacientes y ciudadanos en general como si ellos existieran para servirles y no al contrario. Además, muchos administradores saben menos sobre su entorno que sobre cualquier otro aspecto de su actividad. Cada organización debe evaluar continuamente su entorno, sobre todo el de tarea. Si bien el entorno general es común a todas las organizaciones, el de tarea es el escenario inmediato de las operaciones de cada organización en particular. Esto significa que los valores y las necesidades de la sociedad deben constituir las prioridades del administrador.

Cuando una organización selecciona un producto o servicio y el mercado en el cual pretende colocarlo está definiendo su entorno de tarea. La organización establece o procura establecer su dominio en el entorno de tarea. El dominio está determinado por las relaciones de poder o dependencia de una organización respecto de sus proveedores y consumidores o usuarios. La organización tiene poder sobre su entorno de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de sus proveedores o consumidores. Por el contrario, la organización es dependiente de su entorno de tarea cuando sus decisiones dependen de las que toman sus proveedores o sus consumidores. En términos generales, las organizaciones procuran aumentar su poder y reducir su dependencia respecto de su entorno de tarea, así como establecer dominio sobre éste. Ésa es la función de la estrategia de la organización, tema que trataremos más adelante.

Comprender las fuerzas y los componentes del entorno es fundamental para el éxito de la organización. Sin embargo, esa comprensión no es objetiva y realista, sino predominantemente subjetiva, y por ello está sujeta a un proceso de selección y de percepción por parte de los dirigentes de cada organización.

Selección del entorno

Las organizaciones no pueden comprender todas las variables del entorno. Para enfrentar esta complejidad, seleccionan algunos elementos entre un enorme conjunto de variables a fin de visualizar el mundo. A esto se le llama selección del entorno, es decir, el conocimiento y la experiencia de la organización y de sus ejecutivos se basan en una pequeña parte de todas las variables. En vez de considerar el entorno como un hecho dado, como materias primas e insumos transformados, las organizaciones interpretan su realidad externa por medio de información. Para reducir la ambigüedad, la organización selecciona datos significativos que describan el entorno.[1]

Percepción del entorno

Las organizaciones perciben su entorno en forma subjetiva y de acuerdo con sus expectativas, experiencias, problemas, convicciones y motivaciones. Cada organización percibe e interpreta de forma propia el contexto ambiental. Esto significa que un mismo entorno puede ser visto e interpretado de manera diferente por dos o más organizaciones. La percepción del entorno es una construcción o un conjunto de informaciones seleccionadas y estructuradas en función de la experiencia anterior, las intenciones y maneras de pensar de los dirigentes de cada organización. La percepción depende en gran medida de aquello que cada organización considera relevante en su entorno. Como el ambiente no es estático ni fijo, sino sumamente dinámico, las organizaciones buscan información sobre variaciones suficientemente claras, importantes o relevantes como para llamar su atención. Así, la percepción del entorno depende de la captación y el manejo de la información externa que se considera útil. No obstante, las organizaciones no seleccionan y perciben sus entornos; lo hacen las personas que administran las organizaciones.[1]

Consonancia y disonancia

Al seleccionar y percibir sus entornos, las organizaciones procuran reducir la disonancia y mantener la consonancia. Esta última significa que los supuestos de la organización acerca de su entorno han sido confirmados en la práctica cotidiana. Esa confirmación sirve para reforzar esos supuestos. De esta forma la organización mantiene la congruencia de su comportamiento, es decir, éste sigue coincidiendo con sus supuestos. Cada información del entorno es comparada con las deducciones anteriores. Si la comparación revela alguna desviación, incongruencia o disonancia, la organización tiende a restablecer el equilibrio, ya sea modificando sus creencias o desacreditando la nueva información recibida. Las organizaciones buscan constantemente reducir la disonancia respecto de sus entornos.[1]

De vuelta al caso de apoyo:

Cambios en Cinemática

Waldemar Moreira, el presidente de Cinemática, quiere comenzar por lo más urgente e importante: transformar a

su organización tradicional en una que esté basada en equipos multifuncionales, y quiere comenzar por la cima. Pretende imprimirle agilidad, flexibilidad y eficacia, al mismo tiempo que trata de reducir los costos. ¿Usted qué le sugeriría a Moreira?

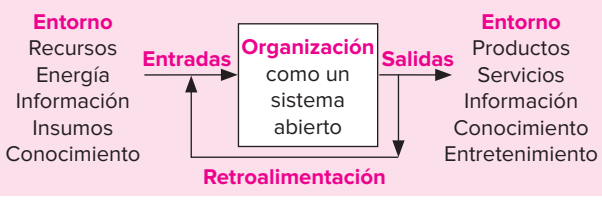
Las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, esto significa que están en un proceso continuo de intercambios con el entorno. En otras palabras, la organización como sistema abierto es parte de una sociedad mayor, constituida por partes menores (figura 17.2). Esa integración de las partes menores produce un todo que no se puede comprender mediante una simple visualización de cada una de las partes en forma aislada. Las organizaciones son sistemas que operan dentro de otros sistemas; son conjuntos de elementos que interactúan entre sí y que buscan alcanzar objetivos.

Toda organización actúa en un entorno determinado y su existencia y supervivencia dependen de la manera en que se relaciona con ese medio. El sistema abierto posee fronteras sumamente permeables que le permiten un intercambio constante de recursos, energía e información con su entorno, del cual recibe los insumos (entradas o *inputs*) que necesita para su supervivencia y sus operaciones y en el cual coloca los resultados de sus operaciones (salidas o *outputs*) en forma de productos o servicios. Los sistemas cerrados (como las máquinas, el equipo o el *hardware*) se conectan con el entorno de forma previsible y mecánica por medio de entradas y salidas perfectamente conocidas cuyo comportamiento es previsible y predeterminado, pero los sistemas abiertos, como todos los seres vivos, las organizaciones, la economía y la propia sociedad, interactúan en forma dinámica con el entorno por medio de múltiples entradas y salidas que no son conocidas con exactitud y que no obedecen a las relaciones directas de causa y efecto. De ahí el comportamiento intrincado de los sistemas abiertos. No son objetos, sino organismos complejos que se comportan como tales.

Las organizaciones como sistemas abiertos presentan las siguientes características:[1]

- **Importación y exportación:** la organización importa continuamente del entorno los recursos, los materiales y la energía necesarios para abastecer sus operaciones y exporta continuamente al entorno los productos o servicios que produce. Por una parte, la organización tiene entradas que provienen del entorno y, por otra, salidas dirigidas al entorno. Este flujo de importación y exportación es la principal característica de una organización como sistema abierto.
- **Homeostasis:** es la tendencia del sistema abierto a permanecer en un equilibrio dinámico y sostenido, o *statu quo* interno. El sistema abierto debe mantener constante el intercambio de energía que importa del entorno y que exporta a éste para asegurar su estabilidad y supervivencia. La homeostasis garantiza la integridad del sistema pese a todas las variaciones del entorno; otorga prioridad a los procesos o actividades internas de la organización, es decir, busca la eficiencia interna. También lleva a la rutina y a la conservación del sistema y garantiza el equilibrio dinámico de la organización en un contexto variable.[1]
- **Adaptabilidad:** es el cambio de organización del sistema, de su interacción o de las pautas requeridas para conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente con el entorno, por medio de la alteración de su *status quo* interno. La adaptabilidad ocurre gracias al proceso de retroalimentación (*feedback*) para mantener la viabilidad de la organización. La retroalimentación permite que la salida de un sistema influya de manera positiva o negativa en su entrada con objeto de ajustarlo a determinadas pautas de funcionamiento o corregir posibles desviaciones. Ese enfoque adaptativo y ecológico de las organizaciones tiene como consecuencia un enfoque en los resultados (salidas o *outputs*), en vez de dar importancia a los procesos o actividades de la organización. Se hace hincapié en la eficacia del sistema y no sólo en su eficiencia. A diferencia de la homeostasis, la adaptabilidad lleva a la ruptura, al cambio y a la innovación del sistema para que éste se pueda ajustar a las demandas cambiantes del entorno.[1]
- **Morfogénesis:** es una derivación de la adaptabilidad del sistema abierto a su entorno. A diferencia de lo que ocurre en los sistemas cerrados y mecánicos y en los sistemas biológicos, el sistema abierto tiene la capacidad de modificarse de manera estructural. Ésa es la principal característica que identifica a las organizaciones como sistemas abiertos.[1,2] Una máquina no puede cambiar sus engranajes y un animal no puede crear una pierna o una cabeza más, pero la organización puede modificar continuamente su constitución y estructura para facilitar la consecución de sus objetivos.
- **Negentropía o entropía negativa:** la entropía es un proceso mediante el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y, por último, la muerte. Se trata de la degradación típica de los sistemas cerrados, que sufren desgaste, descomposición y depreciación. Para sobrevivir, los



• **Figura 17.2** La organización como un sistema abierto en interacción con el ambiente.

sistemas abiertos se reabastecen de insumos y de energía más allá de sus necesidades básicas a fin de mantener indefinidamente su estructura organizacional por medio de la entropía negativa. Así, los sistemas abiertos evitan la entropía por medio de la importación de cantidades de energía superiores a las que devuelven al entorno como productos o servicios. Parte de las entradas de energía en una organización se invierten directamente en crear una salida en forma de producto o servicio. Otra parte de la energía es absorbida y consumida por la propia organización para compensar la que se pierde entre la entrada y la salida.[1]

- **Sinergia:** es lo contrario de la entropía. Representa un esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. Así, la sinergia es un efecto multiplicador de las partes que hace que el resultado de una organización sea diferente de la suma de sus partes o de sus insumos.[1] La aritmética organizacional es diferente de la tradicional. Así, 2 + 2 puede ser igual o mayor a 4. El emergente sistémico demuestra que el resultado del todo puede ser mayor que la suma de sus partes. Cuando es menor a 4, existe entropía debido a las pérdidas del sistema. Además, las características del sistema pueden ser completamente diferentes de las características de sus partes constituyentes. Por ejemplo, el agua es completamente diferente de las características de sus componentes, el oxígeno y el hidrógeno, o el bosque es completamente diferente de sus árboles.

Esto explica por qué la perspectiva sistémica u holística implica una nueva manera de ver las cosas, no sólo en términos de alcance, sino, sobre todo, en cuanto al enfoque; es una nueva forma de percibir el todo y sus partes, lo que está dentro y lo que está fuera, el total y la especialización de las partes, la integración interna y la adaptación externa, la eficiencia y la eficacia. La visión global o gestáltica privilegia la totalidad y sus partes componentes sin hacer a un lado el emergente sistémico, es decir, las propiedades del todo que no aparecen en ninguna de sus partes. Se trata de tener la visión del bosque y no de cada árbol, la visión de la ciudad y no de cada predio o edificio. Lo importante es la visión de toda la organización y no sólo de cada uno de sus componentes.[1]

De vuelta al caso de apoyo:

Cambios en Cinemática

Al transformar a Cinemática en una organización basada en equipos, el siguiente paso de Waldemar Moreira fue subcontratar a terceros la mayor parte de las actividades de la empresa. Como cada película requiere de un equipo multifuncional diferente de los demás, cada película representaría un proyecto que sería ejecutado en su totalidad por un equipo de muchos especialistas (autores, guionistas, programadores, directores, camarógrafos, personal de producción, ingenieros, electricistas, sastres, etcétera). Después de cada película, el equipo se separaría y desbandaría, por lo cual, para la nueva película que se produzca, se armaría un nuevo equipo diferente de modo que se ajuste al nuevo proyecto. Esto permitiría que los equipos fuesen organizados en función del perfil y las características de cada película. Cada equipo contaría con las competencias adecuadas para cada película que se producirá. Y cada película ganaría enormemente con esto. ¿Usted qué le sugeriría a Moreira?

La sociedad de organizaciones

Las organizaciones viven y actúan en un mundo de organizaciones, y la sociedad depende del funcionamiento de éstas, cuyo propósito es producir un bien o servicio útil para la sociedad. Las organizaciones lucrativas crean y venden productos y servicios con objeto de obtener un rendimiento financiero de sus operaciones. Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro producen servicios con la finalidad de brindar beneficios al público, como salud, educación, administración de justicia, seguridad o mantenimiento de calles y caminos. La gran mayoría de las organizaciones sin fines de lucro son dependencias públicas, entidades municipales, estatales y federales, cárceles, servicios de agua y drenaje, etc. Las grandes organizaciones industriales producen automóviles, alimentos, ropa, productos electrónicos, etc. Las organizaciones pequeñas ocupan nichos específicos del mercado que no han sido explorados por las grandes. Existen organizaciones de todo tipo y características. Éstas nacen, crecen, viven y mueren, pasando por ciclos de crecimiento, maduración, expansión, consolidación y declive, como cualquier organismo vivo. De ahí la complejidad del estudio del CO.

Globalización

La globalización es un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras para el intercambio económico y la competitividad, sean sociales, culturales, ambientales, éticas, legales, financieras o políticas. La globalización obliga a que los productos, los servicios, los recursos, los artefactos y las ideas de todos los países tengan que competir en el mercado mundial. Para ello es necesario reducir los costos que puedan afectar el entorno, como salarios, apoyos sociales, seguridad en el trabajo y protección del ambiente, a efecto de incrementar la productividad y asegurar el dominio económico. En esta dura competencia, el éxito se puede medir con base en la rentabilidad, o sea la razón entre los beneficios financieros y los costos de producción. Para contrarrestar los problemas que se derivan de la globalización (que no dependen del desarrollo económico internacional sino de la competencia basada en las ganancias) se requiere crear nuevas formas de organización basadas en valores, producti-

vidad eficiente y producción de bienes de alta calidad, pero sin destruir el ambiente, degradar la vida humana o deformar las culturas de las minorías. Se trata de crear formas de desarrollo económico sostenible y evitar las fuerzas destructivas de la competencia desenfrenada. La globalización es la internacionalización de los mercados y de las organizaciones que está cambiando la manera de hacer negocios. Las organizaciones saben que la competitividad es necesaria para alcanzar economías de escala que les permiten reducir costos y operar con precios más bajos, y ello las lleva a pensar en los mercados globales, no sólo en los nacionales. A medida que se globalicen, la administración estratégica adquirirá más importancia para alcanzar una posición de ventaja competitiva frente a las demás.

Etapas en el proceso de globalización

El proceso de globalización por lo general pasa por cuatro etapas (figura 17.3):[3]

1. **Etapa doméstica:** el mercado potencial se limita al mercado nacional y todas las instalaciones de producción y de marketing están ubicadas en el país. La dirección analiza el entorno global y decide que la participación internacional es un objetivo importante, pero todavía lejano.
2. **Etapa internacional:** las exportaciones aumentan y la empresa adopta un enfoque multinacional, casi siempre por medio de una división específica encargada del marketing individual en varios países.
3. **Etapa multinacional:** la empresa establece instalaciones de producción y de marketing en varias naciones y hace más de un tercio de sus ventas en el extranjero. Centraliza su administración en un país y con frecuencia opta por un enfoque binacional, con dos empresas pares en países distintos, para mantener el control de sus operaciones. Unilever y el grupo Royal Dutch/Shell son ejemplos de empresas basadas en Países Bajos e Inglaterra al mismo tiempo. También es el caso de Itaipu Binacional.
4. **Etapa global:** ocurre cuando las corporaciones internacionales dejan de estar centralizadas en un país. Operan en forma global: venden y compran recursos en cualquier país que ofrezca mejores oportunidades y el costo más bajo. En esta etapa, la propiedad, los controles y la alta gerencia suelen estar repartidos entre personas de varias nacionalidades.

Todas las organizaciones, desde las pequeñas hasta las gigantescas, tienen a su alcance distintos medios para incursionar en los negocios internacionales. Uno consiste en buscar fuentes de suministros en otros países, por medio del llamado *outsourcing*. Otro es desarrollar mercados para sus productos en otros países, lo que implica exportaciones, licencias e inversiones directas. Estas estrategias de penetración de mercados son opciones para vender productos y servicios en el extranjero.

Organizaciones multinacionales

No existe una definición precisa de las organizaciones multinacionales. En general, se dice que son aquellas que realizan más de 25% de sus ventas en operaciones fuera de sus países de origen. Sin embargo, también presentan otras características:[5]

Poca ← Necesidad de coordinación → Mucha

Bajos ← Costos burocráticos → Altos

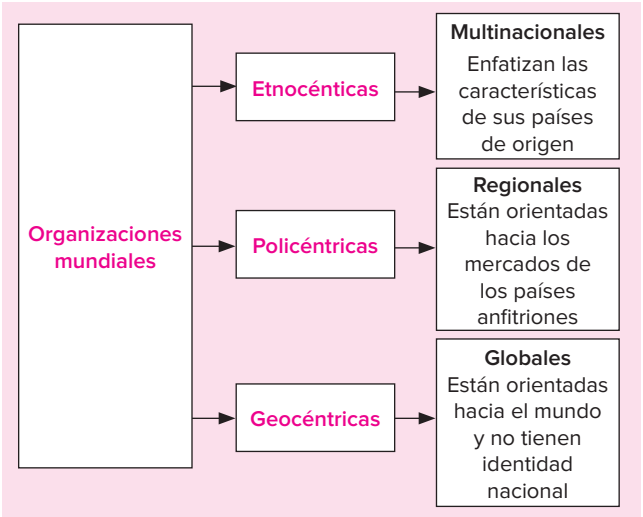
	Etapa doméstica	Etapa internacional	Etapa multinacional	Etapa global
Centralización de la autoridad	Descentralizada en la unidad nacional	Las competencias esenciales están centralizadas. Las demás están descentralizadas en las unidades nacionales	Centralizadas en un volumen adecuado para cada plaza o país	Simultáneamente centralizada y descentralizada
Diferenciación horizontal	Estructura de área global	Estructura de divisiones internacionales	Estructura de grupos de productos	Estructura global de tipo matricial
Mecanismos de integración	Pocos y simples	Medios	Muchos	Muchos y complejos
Cultura organizacional	No es tan importante	Casi importante	Importante	Extremadamente importante

• **Figura 17.3** El proceso de globalización y su complejidad.[4]

1. Una organización multinacional es un sistema integrado de negocios que abarca todo el mundo. Los afiliados extranjeros trabajan en estrecha colaboración. El capital, la tecnología y las personas son transferidas entre los países afiliados. La organización adquiere materiales y manufactura partes en el lugar del mundo que resulte más ventajoso.
2. Una organización multinacional suele estar controlada por una autoridad administrativa única, la cual toma las decisiones estratégicas de todas las afiliadas. Aun cuando algunas matrices sean binacionales, existe cierta centralización administrativa que tiene por objeto mantener la integración mundial y aumentar al máximo posible las ganancias de la organización como un todo.
3. Los administradores que están en la cima de la organización multinacional tienen una perspectiva global. Para tomar decisiones estratégicas sobre adquisición de recursos, ubicación de la producción, publicidad y eficiencia del marketing, consideran que el mundo entero es un solo mercado.

Además, existen organizaciones etnocéntricas (que enfatizan características de sus países de origen), organizaciones policéntricas (que se concentran en los mercados de los países anfitriones) y organizaciones geocéntricas (que se orientan hacia el mundo entero y no tienen identidad nacional). Estas últimas están estructuradas de tal manera que las fronteras nacionales simplemente dejan de existir para ellas.[6] La figura 17.4 nos da una idea de esas organizaciones.

La globalización ofrece la posibilidad de que una organización se beneficie de las economías de escala abriendo nuevos mercados en todo el mundo. Tanto más fuertes sean sus marcas o su reputación, cuanto más atractivas serán para los nuevos mercados, a menos que éstos estén sujetos a especificidades locales que disminuyan el atractivo de productos estandarizados internacionalmente. De otro lado, un producto global refuerza las marcas y permite la expansión de los negocios.[7]



• **Figura 17.4** El enfoque de las organizaciones.[6]

No obstante, tanto más grandes sean las diferencias entre los países en los que opera una organizaciones multinacional, cuanto más fuertes serán las presiones en términos de responsabilidad o diferenciación locales. Por lo tanto, como muestra la figura 17.5, las multinacionales pueden adoptar diferentes estrategias para su expansión global ante el dilema de la integración o la diferenciación, de la globalización o el localismo.

De vuelta al caso de apoyo:

Cambios en Cinemática

El siguiente paso de Waldemar Moreira fue transformar incluso más la concentración en su producto. En vez de que Cinemática administrara de forma genérica todas sus películas como si fueran productos estandarizados, cada

Presiones para la integración global: Pocas ← → Muchas

Presiones para la integración local: Muchas ↕ Pocas

	Las actividades para crear valor son coordinadas en cada país	Las actividades para crear valor son coordinadas simultánea y globalmente en cada país
Los productos y los enfoques están bastante adaptados a la medida de cada mercado local	**Estrategia doméstica** La meta de la estrategia es aprovechar la ventaja de una diferenciación local Los costos organizacionales son más bajos	**Estrategia transnacional** La meta de la estrategia es la diferenciación y el bajo costo Los costos organizacionales son más altos
Productos estandarizados que se ofrecen a los consumidores de todos los países	**Estrategia internacional** La meta de la estrategia es la diferenciación global Los costos organizacionales son bajos	**Estrategia global** La meta de la estrategia es el bajo costo Los costos organizacionales son altos

• **Figura 17.5** Estrategias para la expansión global.[8]

película sería tratada como un proyecto específico y separado, considerado un centro de utilidad, con su propia contabilidad, presupuesto, marketing, distribución y rendimiento sobre la inversión. Eso permitiría evaluar costos, rentabilidad, éxito de taquilla y apertura para nuevas incursiones de mercado. ¿Cuál es su punto de vista sobre las ventajas y las desventajas de la decisión de Moreira?

Eficacia de la organización

Las organizaciones son entidades complejas e intrincadas que cuentan con individuos y grupos que desempeñan tareas, auxiliados por diversos esquemas organizacionales. Las pautas de comportamiento que se desarrollan y emergen con el tiempo afectan la eficacia de las organizaciones. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un impacto profundo en la medida en que la organización alcanza sus objetivos y logra el éxito. Las personas están en el centro del todo.

Fitz-Enz identificó ocho prácticas de las organizaciones excepcionales:[9]

1. Fijación de valor equilibrado.
2. Compromiso con una estrategia básica.
3. Intensa vinculación de la estrategia con el sistema cultural.
4. Comunicación masiva de doble vía.
5. Asociación con los grupos de interés.
6. Colaboración funcional.
7. Innovación y riesgo.
8. Nunca estar satisfecho.

La eficacia de una organización está relacionada con qué tanto alcanza sus metas, es decir, en qué medida alcanza los objetivos organizacionales. Una organización es eficaz cuando cumple la misión que se propuso cuando estableció su visión organizacional, cuando satisface y supera las expectativas de sus grupos de interés (*stakeholders*), o cuando se sostiene a largo plazo en el ámbito financiero, el social y el ambiental. Sea como fuere, la organización difícilmente permanece oculta y siempre resulta visible en el mercado. Esa visibilidad impide que pase inadvertida y la coloca en un lugar siempre presente ante la vista y los oídos de los consumidores, los competidores, las agencias reguladoras, los proveedores y el público, es decir, de la sociedad general. Ellos evalúan sus actividades de maneras muy diversas.

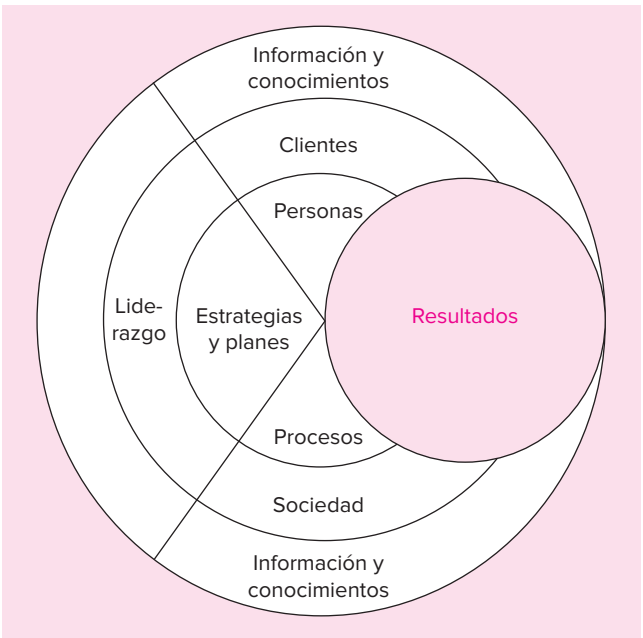
Cómo evalúa la sociedad a las organizaciones

Las organizaciones tienen un profundo efecto en la sociedad; por ello son evaluadas constantemente por diferentes sectores de la sociedad. Existen varios segmentos que analizan cada año los resultados financieros y otros indicadores de éxito de las organizaciones (por ejemplo, la lista de las mejores empresas de la revista *Exame*), su ambiente laboral de trabajo (como la investigación anual sobre las mejores empresas para trabajar), las compañías más admiradas del mundo o del país, o aquellas más orientadas hacia el apoyo comunitario y social.

Sin embargo, una de las evaluaciones más amplias del desempeño organizacional es la que hace la Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), una organización no gubernamental que otorga el Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) en Brasil, inspirado en los premios Deming (Japón) y Baldrige (Estados Unidos). Los principales valores y conceptos del PNQ son (figura 17.6):[10]

- Calidad enfocada en el cliente
- Liderazgo
- Mejora continua de procesos y métodos de trabajo
- Participación y desarrollo de los trabajadores
- Respuesta rápida ante las demandas del mercado
- Enfoque preventivo y calidad del proyecto
- Visión de largo plazo
- Administración basada en hechos
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad pública y ciudadanía corporativa
- Enfoque en los resultados
- Innovación y creatividad
- Comportamiento y transparencia

El ciclo de evaluación y premiación dura todo el año; empieza con la publicación de las bases del concurso y termina con la ceremonia de premiación. Este reconocimiento tiene varios objetivos:[10]



• **Figura 17.6** Estructura de criterios del Prêmio Nacional da Qualidade.[10]

1. Mejorar la calidad de los productos y servicios por medio de la administración para alcanzar la excelencia en el desempeño.
2. Enfocar la administración de las organizaciones en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Divulgar y compartir las estrategias exitosas de las empresas premiadas, que son puestas a disposición de la comunidad empresarial.
4. Promover que los estándares mundiales de excelencia se utilicen como metas estratégicas.
5. Promover la imagen y la reputación internacional de los productos y servicios del país.

Todo eso repercute enormemente en su imagen, reputación y confiabilidad a los ojos de la sociedad.

La influencia ambiental

Muchos autores exaltan el llamado determinismo ambiental en virtud de todos los aspectos que hemos abordado en este capítulo.[11,12] En su opinión, el entorno es una variable independiente mientras que la organización es una variable que depende de él. En otras palabras, el entorno es el que determina las características de las organizaciones. Conforme se modifica el entorno cambia (y no cesa de cambiar), lo primero que deben hacer las organizaciones para seguir siendo exitosas es adaptarse y ajustarse continuamente a las demandas y los requisitos ambientales.[13] Ese es el principal desafío de las organizaciones para no caer en su rápida obsolescencia y vejez, y para no ser sobrepasadas y engullidas por la competencia. La renovación y la revitalización de las organizaciones pasan ineludiblemente por su adaptabilidad al entorno. El mundo de los negocios cambia y las organizaciones deben correr a la misma velocidad que él. Eso significa que están obligadas a cambiar la estrategia organizacional (como veremos en el capítulo siguiente) para después cambiar el diseño y la cultura organizacionales. Todo eso significa cambio, cambio, cambio.

Caso final

Dell Computer Corporation[7]

Dell fue fundada en 1984 por Michael Dell y no tardó en ingresar, en 1992, a la lista de las 500 empresas más grandes de la revista *Fortune*, cuando llegó a ser la compañía de computadoras preferida en todo el mundo. Dell creció más rápido que el resto del mercado, sustentando su crecimiento y su expansión en la participación de mercado. Su enorme éxito tiene una explicación: está basada en el modelo de ventas "directas de Dell", con énfasis en la organización virtual. Al crear productos a la medida del consumidor y al perfeccionar la logística y la distribución, Dell redujo sus operaciones y recortó costos, lo cual le permitió vender más barato que la competencia y conquistar su franja de mercado. La compañía lleva un inventario mínimo y aprovecha la producción masiva a la medida para las configuraciones de los sistemas de las computadoras, lo cual permite que los clientes definan sus especificaciones y que las obtengan a precio competitivo en el menor tiempo posible. En una entrevista,[14] Dell describe sus estrategias para el éxito de la compañía: "Velocidad para vender, servicio de calidad al cliente y un empeño feroz en producir sistemas de computadora a la medida, que ofrecen a nuestros clientes un gran desempeño y la tecnología más moderna. Y, conforme la empresa evolucionaba, nuestras estrategias adquirían solidez. Cuando eliminé al intermediario y empecé a vender los productos directamente a los clientes, adapté mis ideas para poder estrechar nuestras relaciones con los proveedores, a efecto de reducir el número de etapas que implica la administración del inventario y de perfeccionar las ventajas de costo y de nuevos productos que ofrecemos a nuestros consumidores. Las ventas por teléfono funcionaron muy bien durante bastante tiempo hasta que comenzamos a explorar el potencial ilimitado de internet".

Dell coordina una red global de producción para armar las computadoras en sus mercados más importantes. A pesar de que, al contrario de otros fabricantes, no fabrica sus propios componentes ni hace montajes parciales, Dell no tuvo que subcontratar a terceros para el montaje final de sus productos porque empleó a más de 40 000 personas en 150 países del mundo. La compañía compra a sus proveedores una cantidad cada vez más grande de unidades básicas para *notebooks* y se encarga de hacer la configuración final para ofrecer más opciones a los consumidores. Si bien prefiere mantener el control directo de la configuración y la calidad del producto, Dell permite que algunas unidades muy confiables, como los monitores de Sony, sean enviadas al cliente sin inspección adicional.

La mayor parte de las subcontrataciones de Dell son globales. Subcontrata los componentes más importantes para todos los centros de montaje por medio de un sistema centralizado de información. En el caso de los componentes más importantes, la compañía recurre a proveedores que tienen capacidad global, como Intel, IBM, Samsung, Toshiba, Sony, Seagate. El suministro de productos, como las cajas de cartón, el material para el envío y la impresión de manuales, siempre es local. Cuando recibe un pedido de un comprador, Dell envía la información necesaria correspondiente por vía electrónica a sus proveedores en el mundo, para su entrega inmediata a un centro de producción, donde la computadora es armada y enviada directamente al cliente en el plazo de una semana. El modelo de Dell se basa más en la demanda que en la oferta del producto. Ninguna computadora es producida sin que exista un pedido correspondiente del consumidor. Eso prácticamente elimina las enormes existencias que suelen estar inmóviles en las tiendas minoristas, en los distribuidores mayoristas y en

las fábricas. Con el enfoque de fabricado a la medida y con una sofisticadísima tecnología de la información, Dell puede hacer sus planes diarios. La compañía también puede discernir si algunos movimientos en la demanda son específicos de ciertos segmentos de clientes o si ocurren en todo el mercado. Dell transmite la evaluación de esas informaciones a sus proveedores, lo cual les permite ajustar sus inventarios para satisfacer la demanda. Las ventajas de ese sistema son que Dell puede operar con la mitad del número de empleados que ocupan sus competidores organizados de modo tradicional y en un décimo de su espacio de almacén. Eso también permite a la empresa reaccionar con más flexibilidad ante tendencias del mercado, que nunca cesan de cambiar, y también ante las demandas y las nuevas tecnologías.

Dell administra su cadena de valor de forma virtual, hace todos sus negocios por teléfono e internet y es, al mismo tiempo, arquitecto y piedra fundamental de esa organización virtual. En su calidad de miembro principal y único punto de referencia para los consumidores, Dell establece metas comunes para toda la organización virtual. En esa función, Dell puede seleccionar y evaluar a sus asociados en función de los patrones que ha establecido como mínimos para participar en su organización virtual.

Dell está usando la tecnología y la información para acabar con las fronteras tradicionales de la cadena de valor entre proveedores, fabricantes y usuarios finales. En su evolución, la empresa se está dirigiendo hacia lo que Michael Dell llama una integración virtual, misma que describe de la manera siguiente: tal vez ya se conozcan cada una de las partes de esa estrategia (el enfoque en el cliente, las asociaciones con los proveedores, la producción masiva a la medida, la fabricación en tiempo real). Sin embargo, la forma de combinarlas en una tecnología realmente innovadora ha permitido que la compañía se coordine en torno a las fronteras para alcanzar nuevos niveles de eficiencia y productividad, además del extraordinario rendimiento para los inversionistas. La integración virtual utiliza los beneficios económicos de dos modelos muy diferentes. Ofrece las ventajas de la coordinación estricta de una cadena de suministro con origen en la integración vertical tradicional. Al mismo tiempo, se beneficia del enfoque y de la especialización que dirigen a las compañías virtuales. En la visión de Dell, la integración virtual tiene potencial para garantizar la coordinación y el enfoque. Si se cumple esa promesa, éste tal vez se torne un nuevo modelo organizacional para la Era del Conocimiento. Pero, si la integración virtual presuntamente brinda tantas ventajas a Dell y a sus proveedores, ¿qué impide a la competencia adoptar el mismo modelo? Al parecer, buena parte de la respuesta está ligada a una cuestión de cultura y filosofía corporativa. Dell es una novata en la industria de las computadoras y no está atorada en las normas y las estructuras consolidadas de la cadena de valor tradicional de la industria. El artículo de Michael Dell y el sitio de Dell enfatizan la filosofía que distingue a la compañía (el alma de Dell), basada en los valores siguientes:[15]

1. Trabajo en equipo.
2. Meritocracia.
3. Atraer, desarrollar y mantener a los mejores trabajadores.
4. Adhesión a un objetivo común.
5. Competitividad y responsabilidad por los resultados.
6. Ser directo en las relaciones con los clientes, en las comunicaciones, en la forma de enfrentar problemas y de escuchar las críticas de los subordinados.
7. Trabajar sin la ineficiencia de la jerarquía y la burocracia.
8. Buena ciudadanía global

Estas aspiraciones que muchas empresas apoyan públicamente, para Dell desempeñan un papel muy importante para atender y apoyar a sus clientes y proveedores; es el secreto del éxito de su organización virtual.

Preguntas:

1. Compare la administración de una organización virtual con la de una convencional.
2. Explique en pocas palabras la base del éxito de Dell y su lógica de los negocios.
3. ¿Por qué el éxito de Dell se debe a la cultura y la filosofía corporativa de la compañía?

Resumen

Las organizaciones proliferan por todas partes y en todo el mundo. Interactúan intensamente entre sí en situaciones de interdependencia, reciprocidad, colaboración y competencia. Todas reciben las mismas influencias genéricas que provienen del macroentorno, pero cada una de ellas opera en su propio entorno operacional, el cual constituye el entorno de su tarea o microentorno. En ese entorno de su tarea, cada cual interactúa con los clientes y los consumidores (salidas), proveedores (entradas), competidores y agencias reguladoras en el mercado. Sin embargo, tanto el macro como el microentorno son percibidos en función de lo que se conoce como selección y percepción ambiental, lo cual define aspectos de la consonancia o disonancia respecto de la realidad ambiental. Esto se explica porque las organizaciones constituyen una clase de sistema abierto en una continua interacción constante con su entorno, del cual reciben sus insumos y en el cual colocan sus productos o servicios en un proceso continuo de importación y exportación. De ahí la necesidad de la homeostasis como medio de regulación y control para garantizar su equilibrio. Las organizaciones son sistemas abiertos capaces de mantener su integridad por medio de la morfogénesis en función de su adaptabilidad respecto de las demandas del entorno. De otro lado, es capaz de la negentropía y de una sinergia increíble, o sea, un efecto multiplicador, y no sólo la adición de insumos o recursos.

En un mundo de negocios globalizado e intensamente conectado, las organizaciones tienden a expandirse en el

mercado mundial, pasando por etapas como la doméstica, la internacional, la multinacional y finalmente la global, así como por desafíos y el *continuo* entre el enfoque local y el enfoque global. Las organizaciones multinacionales pueden ser etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas.

Al final de cuentas, los patrones de comportamiento que desarrolla la organización, que emergen con el transcurso del tiempo en razón de cambios o innovaciones, afectan su eficacia. El modo de comportarse de las personas, los grupos y los equipos tiene un efecto significativo y profundo en la medida en que la organización consigue alcanzar sus objetivos y el éxito. Las personas están en el centro de todo eso.

Sin embargo, dada la visibilidad de las organizaciones (que impide que pasen inadvertidas en el mercado), la sociedad las evalúa en aspectos como la rentabilidad, la calidad de su administración, la calidad de vida en el trabajo, su rentabilidad financiera, social y ambiental. Eso forma parte de su imagen y reputación ante los ojos de sus grupos de interés (*stakeholders*).

Preguntas

1. Para usted, ¿qué quiere decir dinámica ambiental?
2. ¿Cómo se comportan las organizaciones en un contexto que está en constante cambio y transformación?
3. ¿Qué significa ambiente o entorno?
4. ¿Qué es el entorno general y qué es el macroentorno?
5. ¿Cuáles son los factores o las variables más importantes del macroentorno?
6. ¿Cuáles son los efectos del macroentorno en las organizaciones?
7. Explique el entorno específico o entorno de la tarea?
8. ¿Cuáles son los principales componentes del entorno de la tarea de una organización?
9. ¿Qué significa selección ambiental?
10. Explique la percepción del entorno.
11. ¿Qué significan consonancia y disonancia?
12. ¿Cómo explicaría la organización como un sistema abierto?
13. ¿Cuáles son las principales característica de una organización en forma de sistema abierto?
14. Explique los conceptos de homeostasis, adaptabilidad, morfogénesis, negentropía y sinergia.
15. Explique la perspectiva sistémica u holística.
16. ¿Cómo definiría la sociedad de organizaciones en la cual vivimos?
17. Comente el impacto de la globalización en las organizaciones.
18. Explique las etapas graduales dentro del proceso de globalización de las organizaciones.
19. ¿Cuáles son las principales características de las organizaciones multinacionales?
20. Al final de cuentas, ¿qué significa eficacia organizacional?
21. Explique las principales prácticas de la eficacia organizacional que utilizan las organizaciones excepcionales.
22. Demuestre cómo la sociedad evalúa a las organizaciones.
23. Demuestre cómo los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) definen las organizaciones.
24. Explique los principales criterios y conceptos del Premio Nacional de Calidad
25. Defina los principales objetivos del Premio Nacional de Calidad.
26. ¿Cuáles son los principales desafíos de las organizaciones que quieren evitar su obsolescencia y desadaptación con respecto a las demandas ambientales?

Referencias bibliográficas

1. Idalberto Chiavenato, *Introdução a teoría geral da Administração,* 9a ed., Barueri Manole, 2014.
2. W. A. Buckley, *Sociología e la moderna teoria dos sistemas,* São Paulo, Cultrix, 1974, pp. 92-102.
3. Nancy J. Adler, *International dimensions of organizational behavior,* Boston, PWSKent, 1991, pp. 7-8.
4. C. W. L. Hill, E. R. Jones, *Strategic Management*, Boston: Houghton Mifflin, 1995, p. 390.
5. R. Daft, *Management,* Orlando, The Dryden Press, 1994, pp. 97-98.
6. Idalberto Chiavenato, *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em Administração,* 3ª Ed., Barueri Manole, 2014.
7. John Child, *Organização: principios e practica contemporáneos*, São Paulo, Saravia, 2012, pp. 313-320, 351.
8. G. R. Jones, *Organization Theory: test and cases*, Reading, Addison-Wesley, 2001, pp. 2-10.
9. Jack, I. Fitzenz, *The eight practices of exceptional companies: how great organizations make the most of their human assets*, Nueva York, AMA, 1997.
10. Fundação Premio Nacional da Qualidade (FNQ) Disponible en: www.fnq.or.br
11. H. Sherman, *It all depends: a pragmatic approach to organization,* Alabama, Univiersity of Alabama Press, 1997.
12. Fred E. Emery, Eric L. Trist, "The causal texture of organizational environments*", Human Relations*, v. 18, n. 1, febrero de 1965, pp. 21-32.
13. W. M. Evan, "Organization set: toward a theory of interorganizational relations", en J. D. Thompson (Ed.), *Approaches to organizational design*. Pittsburgh, The University of Pittsburgh Press, 1966.
14. J. Magretta, "The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell", *Harvard Business Review,* v. 76, n. 2, marzo-abril de 1998, pp. 73-84.
15. M. Dell, "What you don't know about Dell", *Business Week*, 3 de noviembre de 2003, pp. 46-54.

CAPÍTULO 18

Estrategia organizacional

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión amplia e integral de la estrategia organizacional.
- Discutir los diversos conceptos de estrategia organizacional.
- Esbozar los niveles administrativos de la organización y sus funciones.
- Describir la formulación de estrategias.
- Mostrar la aplicación de la estrategia.
- Definir la evaluación de la estrategia.
- Delinear el concepto de *balanced scorecard* y su aplicación en la estrategia organizacional.

Caso de apoyo:

Empreendimentos Paramount

Al analizar el desempeño reciente de Empreendimentos Paramount, el consejo de administración, máxima instancia de la compañía, comprobó que la excesiva centralización de las decisiones en la alta gerencia se había convertido en un obstáculo para el negocio, pues se concentraba en tareas cotidianas y rutinarias. En lugar de ser el área estratégica, audaz y con visión de futuro, la dirección se había vuelto una burocracia sin actividad estratégica alguna. Paramount, dedicada a la ingeniería civil e industrial, tiene tres oficinas regionales, en São Paulo, Brasilia y Río de Janeiro.

Para resolver el problema, el consejo solicitó a Vera Soares, presidenta de la compañía, tomar todas las medidas necesarias para que los niveles táctico y operativo participaran más en los procesos de decisión, a fin de liberar a la dirección para atender exclusivamente asuntos estratégicos. Vera convocó a la dirección a una reunión para tratar el asunto. ¿Cómo prepararía usted esta junta?

Para tener una visión integral del complejo comportamiento de una organización es indispensable comprender la noción de estrategia.[1] Este concepto siempre ha existido. Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar o pescar para sobrevivir, la estrategia siempre ha estado presente, en forma de planes para tener éxito. El término estrategia viene del griego *strategos*, que se refería al arte militar. Desde Alejandro, el Grande, a lo largo de dos milenios, el concepto ha tenido diferentes acepciones, generalmente relacionadas con sus aplicaciones en la milicia. En la antigüedad, Sun Tzu (aún considerado uno de los más grandes estrategas de la historia) proponía ciertas reglas para la guerra.[2] A principios del siglo XVIII, Carl von Clausewitz revolucionó la estrategia militar al subrayar que la táctica se refiere al uso de las tropas en el combate, mientras la estrategia se refiere al uso de la lucha para lograr los objetivos de la guerra.[3] Posteriormente Napoleón cambiaría estos conceptos. La experiencia militar sirvió para el desarrollo de nuevas ideas. La adaptación de la terminología castrense al mundo de los negocios comenzó en la Segunda Revolución Industrial, a partir de mediados del siglo XIX, y tuvo su auge durante el siglo XX, cuando numerosas organizaciones empezaron a utilizar conceptos de la estrategia militar en sus operaciones comerciales.[4]

Concepto de estrategia organizacional

El concepto actual de estrategia organizacional es muy amplio (cuadro 18.1) y consta de cuatro aspectos fundamentales:

Cuadro 18.1 Algunos conceptos de estrategia

La **estrategia** implica la definición de los objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.[5]

Estrategia es la postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones entre ellas y su entorno.[6]

Estrategia es el proceso mediante el cual la organización trata de ajustar con eficacia el uso de sus recursos a las demandas, restricciones y oportunidades que le impone el entorno.[7]

La **estrategia organizacional** es el conjunto de propósitos y políticas que definen una organización y su negocio.[8]

La **estrategia** es la manera de enfrentar la interdependencia entre las decisiones de los adversarios y sus expectativas sobre el comportamiento de los demás.[9]

1. **Comportamiento global de la organización:** la estrategia se relaciona con el comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización. Recientemente se ha hecho hincapié en las competencias esenciales de la organización (*competencias centrales*), que veremos más adelante.
2. **Comportamiento de la organización frente al entorno externo**: la estrategia se relaciona con el comportamiento de la organización en el entorno que opera con respecto a cómo una organización debe relacionarse con un entorno externo que se caracteriza por el cambio, la incertidumbre y la competencia. Por ello toma en cuenta tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.) como el entorno específico de su actividad (clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras). Por ello es necesario hacer un mapa que identifique las oportunidades y amenazas del entorno.
3. **Centrarse en el futuro y el destino de la organización.** La estrategia se refiere al futuro de la organización. En general, está orientada al largo plazo y suele plantear objetivos globales. Por ello resulta indispensable definir y jerarquizar objetivos a corto, mediano y largo plazos.
4. **Comportamiento activo y proactivo de la organización**: la estrategia requiere una actitud activa y proactiva de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los directivos de la organización, con el apoyo de todos los asociados. Cuanto más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados. En general, el plan estratégico se divide en planes tácticos y cada uno de ellos en planes de operaciones.

Debido a la complejidad del tema, existen infinidad de enfoques y conceptos sobre la estrategia de las organizaciones.[10] Algunos tratan de abordarla desde diferentes ángulos, lo cual requiere cierto eclecticismo. La estrategia ha sido llamada consistencia organizacional, definición de la organización, dirección o destino de la organización, esfuerzo enfocado, estratagema, etc. Mintzberg y Quinn sostienen que la estrategia se basa en las cuatro P (*plan, pauta, posición y perspectiva*):[11]

1. **La estrategia como un plan.** La estrategia puede ser concebida como un plan, un curso de acción deliberado o un conjunto de líneas generales para manejar una situación. En términos militares, se refiere al plan de guerra; en la teoría de juegos, es el plan específico que diseña el jugador para tomar las decisiones que le permitan obtener el máximo provecho posible de cada situación; en el ámbito organizacional, se refiere a un plan unificado e integral para alcanzar los objetivos básicos de la organización. Los planes estratégicos pueden ser generales, cuando tratan sobre objetivos globales, o específicos, cuando se enfocan en maniobras específicas para enfrentar a determinados competidores en el mercado.
2. **La estrategia como pauta de comportamiento.** Es una serie de acciones que caracterizan determinado comportamiento organizacional. En otras palabras, el concepto de estrategia busca crear un comportamiento congruente (sea intencional o no), por medio de una serie de decisiones que definen un carácter general. Los propósitos, las políticas y las acciones de las organizaciones son interdependientes. Dos ejemplos son los comportamientos de Ford Motor Company a principios del siglo xx, cuando ofreció su modelo T sólo en color negro, y el de Toyota, que intentó invadir el mercado estadounidense con calidad y precio. Así, la estrategia muestra que la organización busca deliberadamente alcanzar sus objetivos mediante pautas de comportamiento.
3. **La estrategia como posición.** Se refiere al lugar que ocupa la organización en su entorno. El objetivo de la organización es encontrar un nicho de mercado o lugar único (llamado dominio) donde pueda concentrar sus recursos y productos. En la teoría de juegos y en la jerga militar se refiere la lucha por apoderarse de una plaza. En el ámbito empresarial, se relaciona con la participación de mercado y con la imagen de los productos en la mente del consumidor. La finalidad es conquistar la posición seleccionada.
4. **La estrategia como perspectiva.** Es una manera de percibir el mundo, no sólo de alcanzar una posición. Se trata de definir una ideología o creencia que dirija a la organización. Fue lo que hizo Hewlett–Packard con su *HP Way,* una cultura empresarial abierta y participativa como modo de vida. O el hincapié en la calidad, el ser-

vicio y la limpieza, que hizo famoso a McDonald's en el mundo entero. Cada concepto define el carácter de la organización y aquello que la impulsa y distingue. Así, la estrategia se convierte en un concepto, una abstracción que sólo existe en las mentes de los interesados. De ahí la enorme importancia de compartir la perspectiva estratégica entre todos los asociados de la organización. Cultura e ideología se unen para formar la mentalidad colectiva de la organización, la cual vincula a las personas con un pensamiento y un comportamiento comunes.

En suma, la estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Más aún, es un proceso continuo para construir el destino de la organización.[12]

Los orígenes de la estrategia[13]

En 1934, G.F. Gause, considerado el padre de la biología matemática, hizo en la Universidad de Moscú varios experimentos, en los cuales colocaba colonias de animales microscópicos (protozoarios) del mismo género en un frasco con una cantidad adecuada de nutrientes. Si los animales eran de especies diferentes, conseguían sobrevivir y continuar vivos. Si eran de la misma especie no lo conseguían. Esta observación llevó a Gause a formular el principio de la exclusión competitiva: dos especies que obtienen sustento de manera idéntica no pueden coexistir.

Según él, la competencia existió mucho antes que la estrategia. Comenzó cuando apareció la vida misma. Los primeros organismos unicelulares necesitaban ciertos recursos para mantenerse vivos. Cuando los recursos eran suficientes, el número de organismos aumentaba de una generación a otra. Conforme avanzó la evolución, esos organismos se convirtieron en una fuente de alimentación para formas de vida más complejas y lo mismo ocurrió a lo largo de la cadena alimentaria. Cuando dos especies competían por un recurso básico, tarde o temprano una desplazaba a la otra. En ausencia de factores de compensación que mantuviesen un equilibrio al ofrecer a cada especie una ventaja en su propio territorio, sólo una de las dos sobreviviría.

A lo largo de millones de años se ha desarrollado una compleja red de interacciones competitivas. Hoy existen millones de especies y cada una posee una ventaja única en la competencia por los recursos que necesita. Cada instante se extinguen miles de especies y surgen otras tantas.

¿Qué explica tal abundancia? La variedad. Cuanto más rico sea el entorno, mayor será el número de variables que podrán ofrecer a cada especie una ventaja única. De la misma forma, cuanto más rico sea el entorno, mayor será el número de competidores y más dura será la lucha entre ellos.

Durante millones de años la competencia natural no involucró estrategias. Debido al azar y a las leyes de la probabilidad, los competidores encontraban las combinaciones de recursos que mejor correspondían con sus características. Eso no era estrategia, sino la selección natural de Darwin, basada en la adaptación y la supervivencia del más apto. El mismo modelo se aplica a todos los seres, incluidos los negocios, en la eterna lucha por la vida.

Niveles administrativos de la organización

La administración de las organizaciones siempre está enfocada a lograr objetivos estratégicos. Es la llamada administración estratégica. La definición de objetivos globales es fundamental para que todos los asociados sepan hacia dónde ir. Las metas globales son la brújula que marca el rumbo a seguir. La organización debe funcionar como un conjunto de subsistemas integrados y alineados con la misión, la visión y la estrategia. En un mundo cada vez más complejo e imprevisible, la manera en que se define y se revisa continuamente la estrategia es fundamental para la supervivencia y el éxito de la organización.

La organización es administrada en tres niveles: el institucional, el intermedio y el operativo. Veamos cada uno:[14]

Nivel institucional

Este nivel, también llamado estratégico, es el más alto de la organización y está constituido por los directivos, los propietarios o los accionistas de la organización. En él se definen los objetivos organizacionales y se analizan y toman las principales decisiones estratégicas. Es predominantemente extravertido, pues se mantiene en contacto con el entorno. Afronta la incertidumbre, pues no tiene poder ni control sobre el ambiente y tampoco puede prever con suficiente precisión lo que ocurrirá. La percepción del entorno es eminentemente subjetiva; ello explica por qué el nivel institucional toma decisiones con base en su percepción del entorno.

Nivel intermedio

Este nivel, también llamado táctico o gerencial, se encuentra entre el nivel institucional y el operativo, y se encarga de articular internamente a los dos. Además, se encarga de escoger y capacitar al personal y de distribuir y colocar la producción en distintos segmentos del mercado. Es el nivel que maneja los problemas que generan las decisiones tomadas en el nivel institucional y las operaciones realizadas en el nivel operativo. Está compuesto por la administración media de la organización, es decir, los gerentes y las áreas que transforman en programas de acción las estrategias formuladas para alcanzar los objetivos de la organización.

Es un nivel mediador porque está entre dos elementos completamente diferentes, uno (el nivel institucional) sujeto a la incertidumbre, el riesgo y un entorno externo cambiante y complejo, y otro (el nivel operativo) orientado a la certidumbre y la lógica, encargado de la programación y la ejecución de tareas bien definidas y delimitadas. El nivel intermedio amortigua los impactos y la incertidumbre que provienen del nivel institucional, los absorbe y los canaliza para transmitir al nivel operativo los programas y procedimientos de trabajo que éste deberá seguir para ejecutar las tareas básicas de la organización con eficiencia.

Nivel operativo

Este nivel, también llamado técnico o núcleo técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización. Abarca la ejecución diaria y eficiente de las tareas de la organización y se orienta casi exclusivamente a las exigencias impuestas por la naturaleza de las actividades, a los materiales que serán procesados y a la cooperación entre personas para llevar a cabo los trabajos. Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones. Incluye el trabajo básico relacionado directamente con la elaboración de los productos o servicios de la empresa.

Las máquinas y el equipo, las instalaciones, las oficinas, las fábricas y las ventanillas de atención al público están en este nivel operativo. Su funcionamiento se debe ajustar a las rutinas y procedimientos programados con tal regularidad y continuidad que aseguren la plena utilización de los recursos disponibles y la eficiencia máxima de las operaciones. Por tanto, el nivel operativo funciona casi siempre como un sistema cerrado y determinístico.

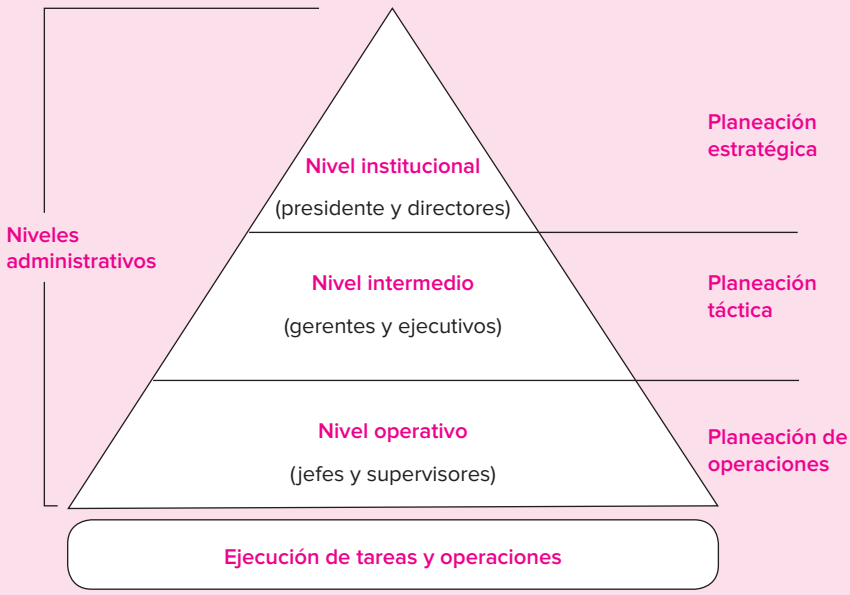
De vuelta al caso de apoyo:

Empreendimentos Paramount

Vera Soares, la presidenta de Empreendimentos Paramount, enfrentaba varios retos. El primero era definir el rumbo, es decir, precisar la misión y la visión de la organización y establecer objetivos para cinco años, a efecto de orientar a las personas encargadas de tomar decisiones. El segundo reto era transformar la dirección en un elemento estratégico y a cada director en un multiplicador de procesos. El tercero era convertir los niveles intermedio y operativo en tomadores de decisiones y emprendedores. Para cerrar el círculo, Vera empezó a negociar con los gerentes regionales metas y resultados para el próximo semestre. Si usted estuviese en el lugar de Vera, ¿cómo encararía estos desafíos?

Administración estratégica

La administración estratégica es lo contrario de la administración orientada a las operaciones. Esta última se concentra en las operaciones diarias, se preocupa por mantener el *status quo* y por garantizar la continuidad y permanencia de las actividades, pero no toma en consideración los cambios del entorno ni se alista para enfrentarlos. Dado que las organizaciones operan en un ambiente en el cual proliferan los competidores y todos interactúan y realizan transacciones a fin de obtener los medios necesarios para sus actividades, se requiere mucho más que una simple administración de operaciones. Las organizaciones necesitan entradas o insumos indispensables para



• **Figura 18.1** Los tres niveles de la administración.

su funcionamiento y también salidas para sus productos y servicios, a fin de obtener un rendimiento adecuado sobre sus inversiones, esfuerzos y operaciones. En este contexto turbulento y cambiante, la competencia es fundamental. Para poder sobrevivir, las organizaciones deben crear y desarrollar estrategias que aseguren su continuidad y competitividad.

La administración estratégica aplica los elementos básicos de la estrategia organizacional: comportamiento sistémico (de toda la organización), interacción con el entorno, enfoque en el futuro con objetivos de largo plazo y comportamiento proactivo. La administración estratégica toma en cuenta los siguientes aspectos:

1. El **entorno** es un actor, no un simple factor. Toda organización funciona dentro de un contexto que define las condiciones del juego. La formulación de la estrategia es un proceso reactivo o proactivo ante las fuerzas ambientales; es decir, si la organización pretende sobrevivir, debe anticiparse a las fuerzas del entorno o responder a ellas. Los líderes de la organización deben saber leer e interpretar las circunstancias y asegurar una adaptación adecuada mediante la llamada respuesta estratégica.
2. **Compatibilidad:** debe haber un enfoque adecuado, o sea, debe ser posible comparar aspectos internos de la organización con los del entorno. Por ello es necesario elaborar un mapa del entorno con los siguientes elementos: en un lado, las oportunidades que se deben explorar y las amenazas externas que se deben neutralizar; y del otro la evaluación interna de la organización, con las fuerzas potenciales que se deben ampliar, y las debilidades o puntos débiles, que se deben corregir o mejorar.
3. **Liderazgo:** el ejecutivo principal debe dirigir la formulación de la estrategia y ser un verdadero emprendedor interno. En esta labor, aspectos subjetivos como la intuición, el juicio, la experiencia y el criterio personal son muy importantes. La estrategia es un proceso visionario. El concepto principal es la visión; es decir, una representación mental de la estrategia del líder, la cual sirve de inspiración o guía sobre lo que debe hacer la organización.
4. **Aprendizaje:** la formulación de la estrategia es un proceso de aprendizaje emergente e incremental, tanto individual como colectivo, o sea, implica actuar primero, luego identificar y seleccionar lo que funciona (comprender las acciones) y, por último, conservar sólo aquellos comportamientos deseables o exitosos. Así, la estrategia depende del aprendizaje y éste de las llamadas competencias distintivas.[15] La búsqueda de la innovación es la base de todo este proceso.
5. **Integración y dinamismo:** la estrategia depende de un liderazgo integral basado en el valor, orientado a las relaciones cooperativas, la integración estratégica, las mejoras de los procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y el consenso. Las bases son la información y el conocimiento. Éste es el punto donde la administración tradicional se transforma paulatinamente en liderazgo democrático y motivador.[16] Un mundo que cambia de manera inexorable y acelerada requiere organizaciones capaces de revitalizarse continuamente con procesos dinámicos e interactivos para poder sobrevivir y prosperar. Con este enfoque, las organizaciones deben transformarse en sistemas de aprendizaje que fomenten el trabajo en equipo y permitan a las personas tener autonomía y realizarse. De otra forma, los individuos vivirán maniatados. Es necesario liberarlos, guiarlos e incentivarlos.

Objetivos de la organización

La administración orientada a los objetivos se concentra en alcanzar resultados. Generalmente existen prioridades, pero cuando la empresa busca un objetivo tiende a menospreciar los demás y se vuelve unilateral y específica. La administración estratégica analiza el comportamiento organizacional en relación con el entorno y con un horizonte de largo plazo. Por ello mismo es necesario definir los objetivos.

Un objetivo es un estado futuro que se desea convertir en realidad,[17] un resultado específico que se pretende alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión de la organización define cuál es su negocio y la visión plantea lo que pretende ser, los objetivos indican los resultados que se desea alcanzar en un plazo específico. La organización reúne una serie de elementos para cumplir un objetivo determinado de acuerdo con un plan (figura 18.2). Toda organiza-

• **Figura 18.2** Desarrollo de la misión, visión, objetivos globales y estrategia de la empresa.

ción debe tener un objeto, una noción de su razón de ser y de lo que desea realizar. Sin una noción de su misión, visión y dirección, la organización navegará sin rumbo y hará lo que se vea obligada a hacer ante presiones transitorias. Su vida y su comportamiento no estarán determinados por lo que ha decidido, sino por lo que otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos. Su razón de ser es cumplir esos objetivos, que cumplen varias funciones:[18]

1. Como representan una situación futura, los objetivos indican el rumbo que la organización tratará de seguir y definen líneas generales para las actividades de sus miembros.
2. Los objetivos son una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y su existencia.
3. Los objetivos sirven como normas que permiten al personal y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficacia y eficiencia.
4. Los objetivos sirven de unidad de medida para comprobar y comparar la productividad de la organización, de sus órganos y de sus miembros.

Existe una serie de términos para referirse a los objetivos: metas, fines, misiones, propósitos, normas, líneas maestras, blancos, cuotas, etc. En general, todos indican un estado que la organización considera deseable, y por ello busca reunir e integrar todos los medios para alcanzar esa condición por medio de estrategias, tácticas y operaciones.

Los objetivos definidos oficialmente por las organizaciones son expresados o comunicados por medio de documentos como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, semestrales o mensuales, o en pronunciamientos públicos que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones de los miembros de la organización.

Los objetivos naturales de una organización suelen ser:[19]

1. Satisfacer necesidades sociales de bienes y servicios.
2. Proporcionar empleo productivo a todos los integrantes de la organización y a los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de sus recursos.
4. Proporcionar un rendimiento justo a los proveedores e inversionistas de la organización.
5. Ofrecer un ambiente interno donde las personas puedan satisfacer una serie de necesidades.

¿Cuáles son los verdaderos objetivos de la organización?[20]

Las organizaciones casi siempre tratan de cumplir tres grandes objetivos:

1. **Satisfacer una necesidad específica de la sociedad, el mercado o el cliente.** Toda organización debe existir para cumplir una finalidad. La visión debe dejar claro que la organización es un proceso para satisfacer a los consumidores, no sólo para producir bienes. Una organización debe comenzar por el consumidor y sus necesidades, y no por una patente, la materia prima o el talento para las ventas.
2. **Generar riqueza.** Como la organización es un sistema abierto, se caracteriza por la sinergia; es decir, los insumos son procesados y transformados en resultados, en forma de productos o servicios que tienen un alto valor agregado. Esto significa generar riqueza.
3. **Distribuir la riqueza generada.** La riqueza que genera la organización debe ser distribuida proporcionalmente entre los asociados que contribuyeron a crearla. Así, los accionistas, los inversionistas, los administradores, los trabajadores, los proveedores, los clientes, y todos aquellos que contribuyen de forma directa o indirecta al éxito de la organización deben recibir una recompensa en proporción con su aportación. Éste es el secreto del negocio: saber compartir el éxito con quienes lo hicieron posible, de modo que todos, y no sólo algunos, se sientan motivados para continuar, mantener o incrementar sus esfuerzos para que la organización tenga éxito.

Racionalidad de la organización

Racionalidad significa adecuar los medios utilizados a los objetivos y fines que se desea alcanzar. Una organización es racional si escoge los medios más eficientes para alcanzar los objetivos deseados. La racionalidad se logra elaborando reglas y normas que dirijan el comportamiento de los miembros a lograr la eficiencia. Para ello se toman en cuenta los objetivos de la organización y no los individuales. El hecho de que una organización sea racional no implica necesariamente que todos sus miembros actúen en forma racional en lo referente a sus propias aspiraciones y objetivos. Al contrario: cuanto más racional y burocrática sea la organización, en mayor medida sus miembros se convertirán en simples engranes de una máquina, que ignoran el propósito y el significado de su comportamiento.

Existe una racionalidad organizacional; es decir, toda organización se comporta en forma racional, lo cual se vincula con los medios, métodos y procesos que utiliza para alcanzar determinados fines u objetivos. La racionalidad se fundamenta en las relaciones de causa y efecto, es decir, determinadas acciones tienen ciertas consecuencias. Así, una acción o un procedimiento es racional si es congruente con la consecución de ciertos objetivos o si se ajusta a los supuestos, axiomas o premisas aceptados por la organización. Existe racionalidad porque el comportamiento de la organización ha sido planeado y se dirige hacia ciertos objetivos. Para que haya racionalidad, los medios, los procedimientos, los métodos, los procesos, etc., deben ser congruentes con la consecución de los objetivos deseados.

De vuelta al caso de apoyo:

Emrpeendimentos Paramount

A fin de dar a Paramount una administración estratégica, Vera Soares, presidenta de la compañía, redefinió el papel de la dirección: ocuparse de asuntos referentes a la misión de la empresa y a la visión de futuro. El nuevo papel de los gerentes sería transformar los conceptos de la misión y la visión en planes y programas de operación diaria. Los gerentes empezaron a actuar como agentes de cambio y como motores del proceso. Por último, el nuevo papel de los trabajadores debía ser algo más que ejecutar tareas. Vera quería que cada trabajador pensase estratégicamente y no sólo en términos de operación. ¿Cómo hacerlo?

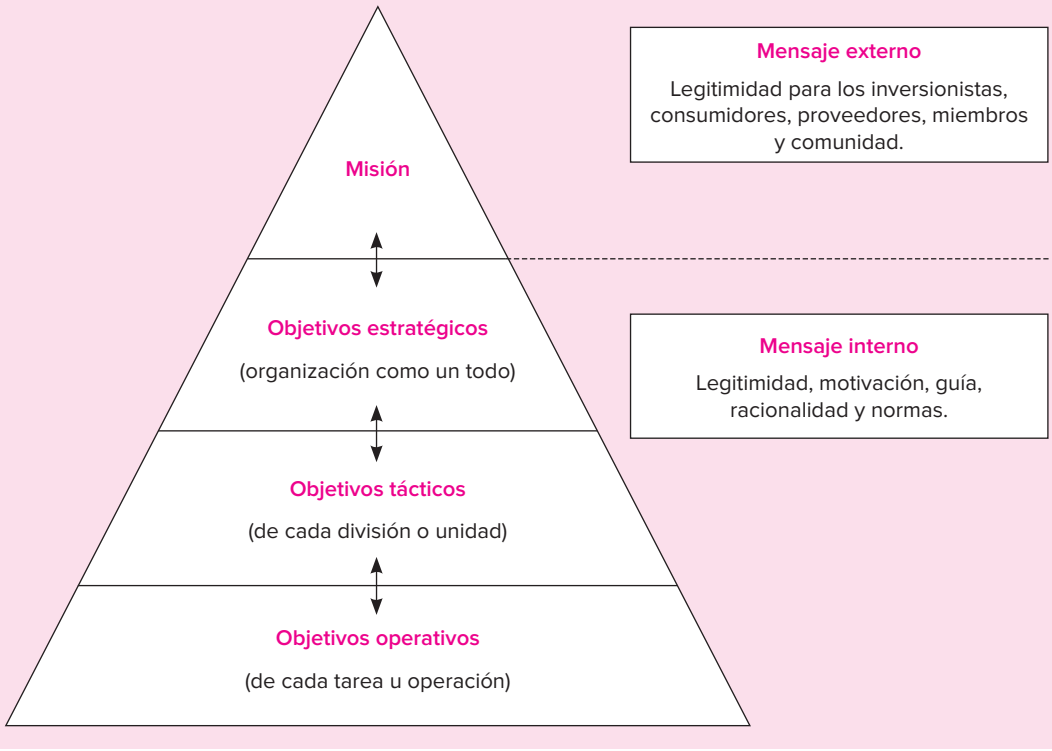
Jerarquía de los objetivos

Las organizaciones no se enfocan en un solo objetivo, sino que tratan de alcanzar varios diferentes al mismo tiempo. Por ello, deben definir niveles de importancia y prioridades para evitar conflictos y crear sinergia entre ellos. Las organizaciones casi siempre utilizan jerarquías en las cuales los objetivos (figura 18.3) de la organización (más amplios, generales y superiores a los demás) se dividen en objetivos tácticos (de divisiones o departamentos) y éstos en objetivos operativos. El reto consiste en conciliar y armonizar objetivos de diferentes áreas y niveles en un todo que produzca efectos de sinergia.

Naturaleza de los objetivos de la organización

Las organizaciones son entidades que persiguen objetivos y tratan de mejorarse de diversas maneras. Los objetivos tienen una enorme importancia debido a que envían mensajes internos y externos. Estos mensajes afectan a las audiencias internas y externas que ofrecen los siguientes beneficios a la organización:[21]

- **Legitimación.** Los objetivos de la organización describen lo que ésta pretende. Simbolizan la legitimación para los participantes externos (inversionistas clientes y proveedores) y ayudan a que la comunidad tenga una imagen favorable de la organización.
- **Fuente de motivación e involucramiento.** Los objetivos describen a los trabajadores los propósitos y el porqué de la organización y de sus divisiones. Un plan explica a los trabajadores las acciones que deben ejecutar, o sea cómo alcanzar el objetivo. Las metas y los planes facilitan que los trabajadores se identifiquen con la organización y los motivan porque reducen la incertidumbre y aclaran lo que deben lograr.



• **Figura 18.3** La jerarquía de objetivos.[20]

- **Guías para la acción.** Los objetivos ofrecen rumbo y dirección. Concentran la atención en retos específicos y dirigen los esfuerzos de los trabajadores hacia los resultados que son importantes para la organización.
- **Decisiones racionales.** Cuando los administradores establecen objetivos y hacen planes se enteran de la forma en que la organización trata de alcanzarlos. Pueden tomar decisiones para asegurar políticas internas, desempeño de funciones, estructuras, productos y gastos de acuerdo con los resultados deseados. Las decisiones a lo largo y ancho de la organización deben estar alineadas con la planeación.
- **Normas de desempeño.** Como los objetivos definen los resultados que desea la organización, también sirven como criterios para medir el desempeño, porque proporcionan una norma de ejecución. Por ejemplo, si una organización desea crecer 15%, esta norma medirá su desempeño. El proceso de planeación evita que los administradores piensen exclusivamente en función de las actividades diarias.

Compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales

Las organizaciones son entidades guiadas por objetivos. En ellas casi todo se concentra en alguna meta, fin, estado futuro o resultado. Todo objetivo de la organización funciona como una imagen. Cuando se alcanza un objetivo, éste deja de ser la imagen que orienta a la organización y se incorpora a ella como algo real y actual. Un objetivo alcanzado deja de ser un objetivo y se convierte en parte de la realidad.

Sin embargo, las organizaciones están compuestas por personas que tienen objetivos individuales y buscan alcanzarlos. No se debe perder de vista que la cooperación es el elemento esencial de la organización. La cooperación varía de una persona a otra. La aportación que cada una hace para alcanzar los objetivos comunes depende de las satisfacciones y las insatisfacciones que las personas obtengan (o perciban) como resultado de su cooperación. De ahí se deriva la racionalidad de cada persona: ésta cooperará en la medida en que su esfuerzo le ofrezca suficientes ventajas y satisfacciones personales. En otras palabras, cada persona está dispuesta a alcanzar los objetivos de la organización en la medida que también alcance sus objetivos individuales. La compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales, como hemos visto en capítulos anteriores, es condición *sine qua non* para el éxito de la organización.

Conceptos de estrategia[22]

La estrategia organizacional es un asunto muy complejo, que se puede definir de entre diversos conceptos que reflejan enfoques diferentes:

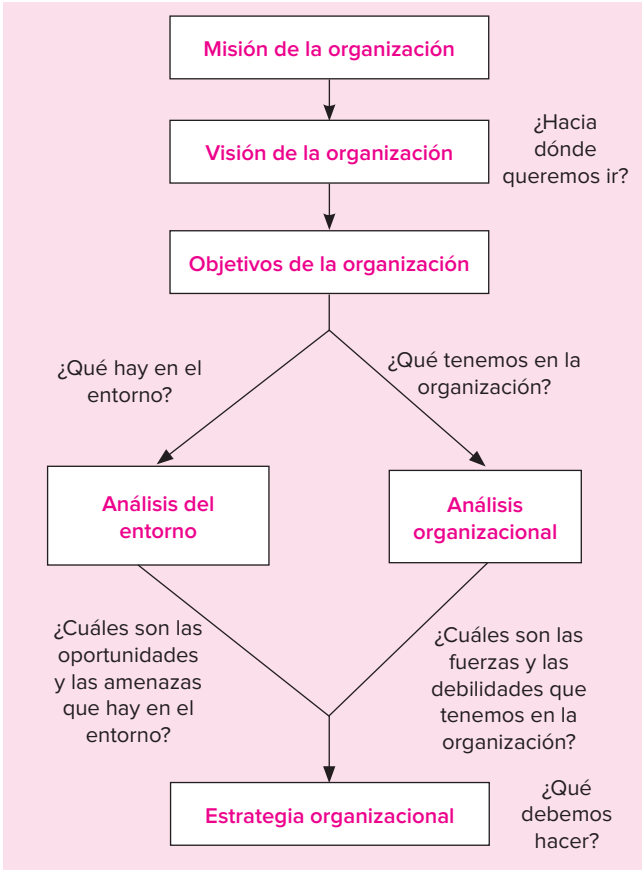
1. **La estrategia como definición de un plan estratégico.** En este enfoque pionero, la estrategia se resume a la elaboración del plan global de la organización para el próximo periodo de actividades. En general, la planeación estratégica abarca un periodo de cinco años y define cómo serán la facturación esperada y el presupuesto necesario para alcanzar ese nivel de ventas. Es un proceso formal mediante el cual la dirección de la organización solicita información a todos los órganos para preparar el plan maestro que definirá las actividades. Es la vieja planeación estratégica diseñada y aplicada por un órgano específico de la cúpula.
2. **La estrategia como comportamiento político.** La estrategia depende de la política de la organización, que define objetivos y decisiones con base en los intercambios, negociaciones y maniobras de diferentes partes interesadas que buscan ciertas posiciones. La mayoría de las decisiones implica la asignación de recursos escasos, que son un elemento central en la dinámica de las organizaciones y convierten el poder en el recurso más importante. La estrategia no es producto de un solo arquitecto ni de un equipo homogéneo de estrategia, sino resultado de la acción de varios agentes y coaliciones de agentes que tienen intereses propios. Con este enfoque, la estrategia permite hacer un mapa de la estructura de poder en la organización.
3. **La estrategia como comportamiento de ajuste y adaptación al entorno.** Con este enfoque, la estrategia representa la manera en que se deberá comportar la organización ante su entorno. El primer paso es el análisis de las condiciones ambientales e incluye las tendencias de clientes, consumidores, proveedores, competidores, etc. El segundo paso es analizar los puntos fuertes de la organización (potenciales, fuerzas y ventajas competitivas) y los débiles (necesidades, carencias y desventajas competitivas), así como la manera de mejorarlos y reducir las desventajas. El tercer paso es lograr que los aspectos internos y los externos sean compatibles.
4. **La estrategia como un comportamiento orientado hacia el futuro.** La estrategia se refiere al porvenir que desea la organización. Casi siempre se relaciona con el camino para alcanzar una meta de largo plazo. La estrategia consiste en crear el futuro y el destino de la organización. Los escenarios son la base de este concepto.
5. **La estrategia como juego competitivo.** Este concepto se basa en la teoría de juegos y en el ámbito militar, es decir, en la competencia y en la guerra. Hay dos fuerzas opuestas (conflicto) y un jugador gana y el otro pierde, porque sus objetivos son irreconciliables y antagónicos. Si los jugadores son sustituidos por empresas, el juego se traslada al mercado. Cada participante dispone de un número limitado de alternativas de acción y conoce las de su adversario, pero desconoce cuál escogerá. Las ganancias de una parte son las pérdidas de la otra.

6. **La estrategia como pauta de conducta para alcanzar la misión y la visión.** Según muchos autores, la estrategia se refiere a la realización de la misión y la visión de la organización. De ahí la necesidad del liderazgo de una cúpula emprendedora capaz de transmitir la misión de la organización y de presentar una visión de futuro. La figura del líder visionario y misionero casi siempre es la base de este concepto de estrategia. Él es el principal agente de cambio en la organización.
7. **La estrategia como mecanismo de aprendizaje organizacional.** Según otros autores, la organización se aprende a lo largo del tiempo. La formulación de la estrategia es un largo proceso emergente e incremental de aprendizaje, tanto individual como colectivo. El aprendizaje es considerado desde el punto de vista del proceso y se concentra en la administración de los cambios, más que en la estrategia por sí misma. El aprendizaje depende de las capacidades, es decir, las competencias distintivas de la organización. El comportamiento de aprendizaje funciona así: primero hay que actuar (hacer algo), después descubrir y seleccionar lo que funciona (analizar las acciones en retrospectiva) y por último conservar sólo aquellos comportamientos que parezcan deseables. Toda comprensión tiene su origen en la reflexión y en el análisis del pasado. La realidad surge de la interpretación y la actualización constantes de lo experimentado. No se puede aprender sin actuar. En suma, el mundo se define a partir de la cognición de los individuos.
8. **La estrategia como comportamiento de configuración.** Parte del supuesto de que cada organización tiene un tiempo y un lugar para explicar la dinámica de su comportamiento. Las organizaciones pasan continuamente por estados de estabilidad, seguidos por rupturas, es decir, configuraciones y transformaciones. La configuración es el estado que describe a la organización y a su contexto. Cada organización adquiere una configuración estable. La transformación se refiere al proceso de administración estratégica para pasar de un estado a otro. Es la ruptura. Cuando la organización es sometida a presiones internas o externas cambia sus pautas de comportamiento.

Formulación de la estrategia de la organización

¿Cómo desarrollan las organizaciones sus estrategias? En general, analizan el entorno, evalúan sus recursos y tratan de elaborar una pauta de asignación que asegure que estos dos elementos se ajusten. Las decisiones estratégicas se toman en forma racional, en secuencia. La figura 18.4 muestra los pasos para formular la estrategia de una organización.

La formulación de estrategias es un conjunto de decisiones sobre las relaciones entre la organización y su entorno, y


Misión de la organización
Visión de la organización
¿Hacia dónde queremos ir?
Objetivos de la organización
¿Qué hay en el entorno?
¿Qué tenemos en la organización?
Análisis del entorno
Análisis organizacional
¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas que hay en el entorno?
¿Cuáles son las fuerzas y las debilidades que tenemos en la organización?
Estrategia organizacional
¿Qué debemos hacer?

• **Figura 18.4** Los componentes de la estrategia organizacional.[23]

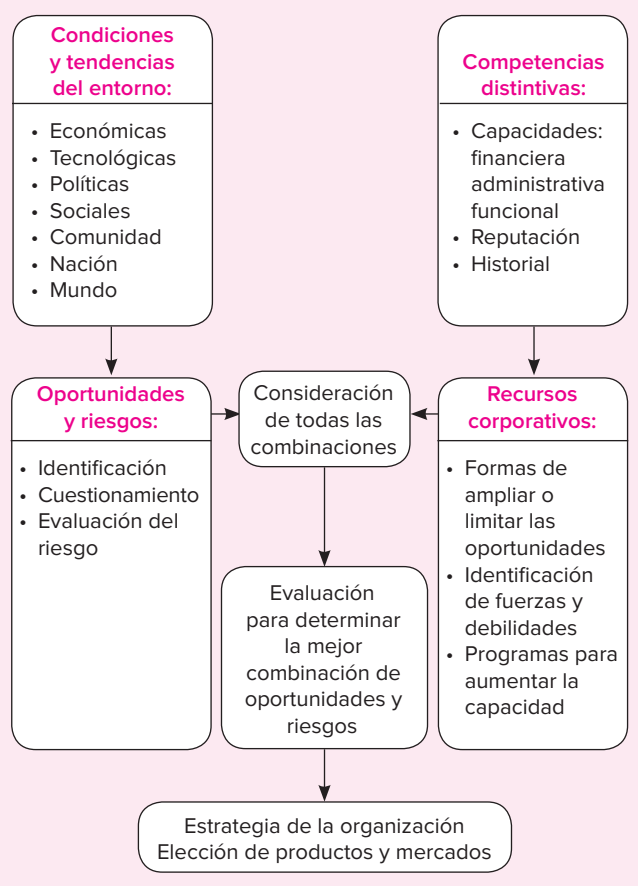
sobre la manera en que la organización cambiará de posición (conjunto de relaciones con el entorno) mediante el uso de recursos de acuerdo con un plan.[24]

La administración estratégica de una organización debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:[25]

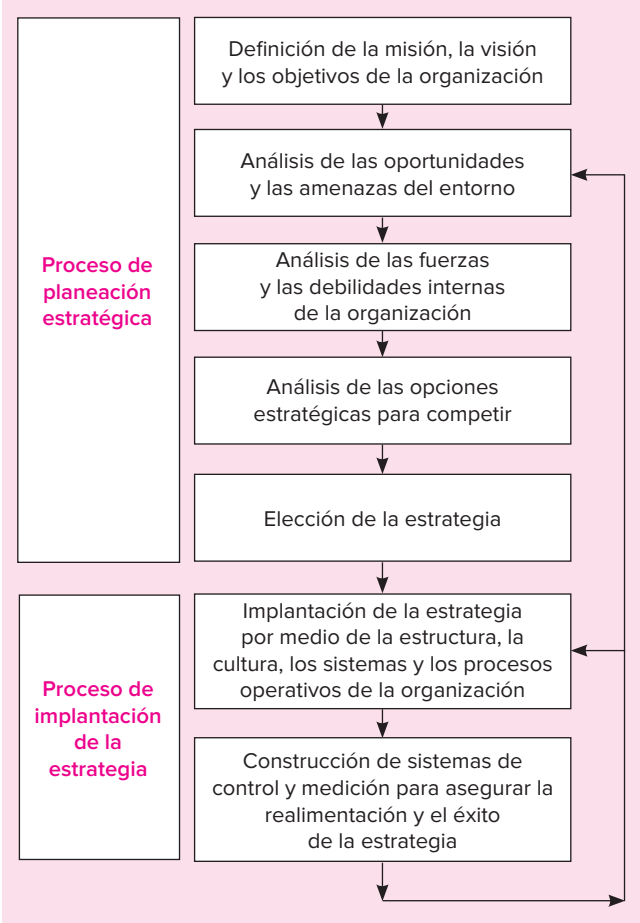
1. La misión de la organización.
2. La visión de la organización.
3. Los asociados o grupos de interés de la organización (*stakeholders*).
4. Análisis externo: identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.
5. Análisis interno: recursos, capacidades, competencias y ventajas competitivas, además de la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización.
6. La adecuación y la convergencia para construir ventajas competitivas por medio de la estrategia.
7. Definición de la estrategia de la organización.
8. Aplicación de la estrategia de la organización.
9. Evaluación del desempeño de la organización.

Análisis y mapas del entorno

Se refiere a la evaluación del contexto externo en el cual se encuentra la organización. Son las oportunidades y amena-



• **Figura 18.5** Enfoque de estrategia según Andrews.[8]


Proceso de planeación estratégica
Definición de la misión, la visión y los objetivos de la organización
Análisis de las oportunidades y las amenazas del entorno
Análisis de las fuerzas y las debilidades internas de la organización
Análisis de las opciones estratégicas para competir
Elección de la estrategia
Proceso de implantación de la estrategia
Implantación de la estrategia por medio de la estructura, la cultura, los sistemas y los procesos operativos de la organización
Construcción de sistemas de control y medición para asegurar la realimentación y el éxito de la estrategia

• **Figura 18.6** El proceso de la administración de la estrategia.[26]

zas que existen en el entorno y sus posibles proyecciones en el futuro. Esto significa que, además de conocer cómo se presenta el entorno, es necesario elaborar escenarios que muestren cómo se desarrollará. Dado que la estrategia se enfoca en el porvenir y el destino de la organización, la creación de escenarios es de enorme importancia. No obstante, como los cambios del entorno son discontinuos, acelerados y profundos, es preciso rediseñar estos escenarios constantemente para que no se vuelvan obsoletos e inútiles.

Análisis de la organización

Se refiere a la evaluación de los recursos de la organización, en términos de talentos, finanzas, marketing, producción, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información e innovación, estructura, cultura y todo aquello que pueda producir una ventaja competitiva.

Con base en el análisis del entorno y de la organización se puede utilizar el llamado análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), también conocida como matriz SWOT (por las iniciales en inglés de *strengths, weaknesses, opportunities* y *threats*) (cuadro 18.2).

Las organizaciones formulan sus estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas y de sus fuerzas y debilidades internas. Se trata de utilizar al máximo las fuerzas y el potencial internos, mejorar o corregir las debilidades internas y aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades del entorno, así como de evitar, huir o protegerse de las amenazas externas. Ésta es la esencia del juego estratégico.

En tiempos modernos, la vieja planeación estratégica centralizada y formal ha sido sustituida por la formulación de estrategias orientadas hacia el alto desempeño de la organización, como muestra la figura 18.7.

Tipos de estrategias organizacionales

Thompson[27] dice que para administrar la interdependencia entre los elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas. Como este ambiente está determinado por la dependencia de la organización y como la dependencia implica coacción y contingencias, el problema fundamental es no quedar sujeto a los caprichos de los elementos ambientales. La estrategia sirve para aumentar el poder de la organización y reducir su dependencia de los factores ambientales. Para ello, la organización puede desa-

Cuadro 18.2 Ejemplo de un análisis FODA

Fortalezas de la organización (*strengths*):	**Oportunidades del entorno (*opportunities*):**
Estructura de la organización Cultura de la organización Talentos y competencias Productos y servicios Tecnología Calidad y productividad Competitividad	Desarrollo de nuevas competencias Desarrollo de nuevos productos y servicios Desarrollo de nuevas tecnologías Desarrollo de nuevos mercados Debilidad de las organizaciones competidoras y rivales Crecimiento o expansión del mercado Condiciones económicas y sociales favorables
Debilidades de la organización (*weaknesses*):	**Amenazas del entorno (*threats*):**
Dirección estratégica mal definida Posición competitiva frágil y en deterioro Tecnología obsoleta Falta de competencias y habilidades Personas poco motivadas y mal lideradas Falta de calidad de los productos y servicios Desventajas competitivas	Entrada de nuevos competidores al mercado Entrada de nuevos productos y servicios al mercado Aumento de presiones ambientales Políticas gubernamentales adversas Aumento del poder de negociación de los clientes Cambio de hábitos de los clientes Condiciones económicas y sociales adversas

rrollar estrategias de cooperación (como la adaptación, la cooptación y la coalición) o de competencia.

1. **Adaptación o negociación.** Es la estrategia que utiliza la organización para llegar a un acuerdo o un compromiso con otras organizaciones sobre el intercambio de bienes y servicios. La adaptación supone una interacción directa con otras organizaciones del ambiente de trabajo. Como la organización no puede dar por sentado que los compromisos con otras organizaciones serán perdurables, debe revisar periódicamente sus relaciones con los proveedores por medio de contratos, pedidos de compras y presupuestos; con los distribuidores, a través de convenios, acuerdos y ajustes periódicos de cuotas de ventas y contratos de calidad garantizada; con organismos reguladores, por medio de negociaciones colectivas o acuerdos sindicales renovados anualmente, y con órganos fiscalizadores, mediante cartas–patentes y listas de precios de sus productos, etc. El ajuste o adaptación casi siempre es una negociación sobre decisiones que afectan las relaciones entre dos o más organizaciones respecto a un objetivo determinado. Es un intercam-

Planeación estratégica tradicional
• Imitar o sustituir.
• Competidores que son rivales.
• Obtener concesiones y precios bajos de los proveedores.
• Crear estructuras integradas verticalmente.
• Organizar en busca de mayor tamaño y eficiencia.
• Competir por una posición en el mercado.
• Aumentar el tamaño de la organización y fortalecer las barreras de entrada.
• Reducir el poder de negociación de los clientes.
• Competir con precios y costos bajos.
• Crear especialización funcional y separación dentro de la organización.
• Competir con la máxima participación de mercado dentro de una industria bien definida.
Formulación estratégica de alto desempeño
• Innovar, colaborar o complementar.
• Competidores que pueden ser asociados y cooperadores.
• Participación de los proveedores como asociados.
• Desagregar y concentrarse en las competencias básicas y subcontratar en forma selectiva.
• Optimizar la agilidad y la adaptabilidad.
• Crear un nuevo mercado y definir nuevas reglas de competencia.
• Enganchar al cliente o dejarlo encantado.
• Competir con valor y ofrecer una excelente propuesta de valor.
• Crear una experiencia agradable para el cliente.
• Hacer hincapié en la integración selectiva de funciones y procesos de la organización.
• Crear mercados virtuales a lo largo y ancho de la industria y optimizar ganancias.

• **Figura 18.7** Los cambios definen nuevas reglas para la administración estratégica.[28]

bio de compromisos y, por tanto, reduce la incertidumbre entre las partes involucradas. Puede ser un contrato o un simple acuerdo, pero siempre se basa en la fe y la confianza en que la otra parte cumplirá lo prometido. Con el ajuste, una organización permite que otros influyan en sus procesos de decisión, lo que limita su libertad de acción y de elección.

2. **Cooptación.** Consiste en colocar individuos que provienen de fuera en los puestos de liderazgo o en las estructuras de decisión política de una organización para impedir amenazas o presiones a la estabilidad o existencia de ésta. La organización conquista y absorbe a grupos enemigos o amenazadores por medio de la cooptación. De esta forma, los líderes de esos grupos se integran al proceso de decisión para inhibir acciones contrarias a los intereses de la organización. El término cooptación indica una fusión, conjunción o unión, es decir, la aceptación en el grupo de directivos, a representantes de organizaciones con las cuales existe interdependencia, como bancos, instituciones financieras, proveedores, acreedores e inversionistas, a efecto de reducir las amenazas o para asegurar el apoyo o el dominio mediante consenso. La cooptación implica una invasión en los procesos de decisión de la organización y limita su libertad para definir sus objetivos en forma arbitraria y unilateral.
3. **Coalición.** Se refiere a una combinación de dos o más organizaciones para alcanzar un objetivo común, sobre todo cuando una sola organización no está en condiciones de obtener suficiente ayuda o apoyo por medios propios. La coalición exige comprometerse a decidir actividades en forma conjunta y es una forma extrema de condicionamiento ambiental de los objetivos de una organización. Es el caso de las asociaciones entre empresas que buscan unificar políticas de precios, los consorcios que se asocian para formar una compañía común (por ejemplo, las empresas que se unen en participación para construir hidroeléctricas y otras grandes obras de infraestructura).
4. **Competencia.** Es una forma de rivalidad entre dos o más organizaciones con la mediación de un tercer grupo. Cuando se trata de dos empresas competidoras, el tercer grupo puede ser el comprador, el proveedor, la fuerza de trabajo u otros. La competencia implica un complejo sistema de relaciones e incluye la competencia tanto en la búsqueda de recursos (mercados de capitales, maquinaria y equipo, materias primas o recursos humanos) como en la búsqueda de clientes (mercado de consumidores) o participantes potenciales. La competencia es una estrategia mediante la cual el objetivo de la organización está parcialmente determinado por el ambiente, lo cual resta a la organización buena parte de su libertad de acción y de elección.

Miles y Snow clasifican las estrategias organizacionales en cuatro amplias categorías (cuadro 18.3):[29]

Cuadro 18.3 Estrategias organizacionales y sus repercusiones en los tres niveles administrativos[30]

Estrategia	Nivel institucional Elección del dominio del producto o mercado	Nivel intermedio Articulación interna	Nivel operativo Ejecución de las operaciones cotidianas
Defensiva	Garantizar y conservar el dominio actual de productos o mercados. Busca la estabilidad del dominio.	Planeación y control de las operaciones para asegurar o aumentar la eficiencia. Hincapié en la conservación.	Producción de bienes o servicios de manera eficiente. Hincapié en la tecnología utilizada.
Ofensiva	Explorar y localizar nuevas oportunidades de productos o mercados. Buscar nuevos dominios, aunque sean transitorios.	Facilitar y coordinar los frecuentes cambios en las actividades y las operaciones de la organización. Hincapié en el cambio organizacional.	Mantener la flexibilidad de la tecnología para acompañar los cambios en los dominios y modificar continuamente las operaciones. Hincapié en la flexibilidad tecnológica.
Analítica	Garantizar un dominio actual y al mismo tiempo buscar, localizar y explorar nuevas oportunidades. Buscar la estabilidad de un dominio y al mismo tiempo buscar nuevos dominios.	Diferenciar la estructura y los procesos de la organización para acomodar y equilibrar áreas de operación estables con áreas dinámicas e inestables. Hincapié tanto en la conservación como en el cambio organizacional.	Adoptar tecnología dual para servir a un dominio híbrido estable y cambiante. Complejidad tecnológica.
Reactiva	Respuesta desesperada, improvisada y poco eficaz de la organización, con estrategias inadecuadas y obsoletas.	Falta de relación coherente entre la estrategia y la estructura y los procesos de la organización, lo cual provoca dificultades para la integración y la coordinación de la organización.	Poca eficiencia en las operaciones.

1. **La estrategia defensiva** es adoptada por organizaciones que dominan determinados productos o mercados y buscan protegerse de los competidores. Se basa en la defensa y la estabilidad, es decir, en aislar una fracción del mercado para crear un dominio estable, un conjunto limitado de productos dirigido a un segmento del mercado total. Para alejar a los competidores, la organización ofrece precios competitivos o se concentra en la calidad. La eficiencia tecnológica es importante, al igual que el control estricto de la organización. Con este enfoque estrecho y conservador, las organizaciones rara vez hacen grandes modificaciones a la estructura, la tecnología o los métodos de operación de la organización. En cambio, tratan de concentrar su atención en mantener o aumentar la eficiencia de sus operaciones actuales (estrategia de no diversificación). Como las operaciones no sufren grandes alteraciones, la experiencia que la organización adquiere llega a ser bastante profunda.
2. **La estrategia exploradora** es adoptada por las organizaciones que casi siempre buscan nuevas oportunidades de mercado y con frecuencia experimentan con las tendencias emergentes. Es una estrategia audaz que busca oportunidades con nuevos productos y mercados, aunque ello afecte su rentabilidad. Con frecuencia estas organizaciones generan cambios e incertidumbre en el entorno. La incertidumbre afecta especialmente a los competidores, quienes ven alterado su escenario de operaciones. La preocupación por los cambios y las innovaciones provoca que estas organizaciones no se esmeren lo suficiente en obtener el máximo rendimiento posible y ello las vuelve poco eficientes. Desde el punto de vista de esta estrategia, todo producto o mercado siempre es transitorio y está sujeto a ser sustituido. Es importante mantener la flexibilidad, tanto en la tecnología como en el diseño organizacional, para enfrentar nuevas situaciones y actividades.
3. **La estrategia analítica** es dual e híbrida y se ubica entre la defensiva y la exploradora, trata de reducir riesgo al mínimo posible y, al mismo tiempo, obtener el máximo lucro en forma equilibrada. Es una estrategia compartida que adoptan las organizaciones que operan en dos tipos de dominio de producto/mercado: uno relativamente estable y otro cambiante. Dado que la organización mantiene y defiende un dominio de producto o mercado que tiene garantizado, procura aprovechar oportunidades en nuevos dominios. La estrategia analítica induce a que parte de la organización funcione con una estrategia defensiva, mientras otra funciona con una estrategia exploradora. Así, en las áreas más turbulentas, los ejecutivos observan con atención a los competidores en busca de nuevas ideas y adoptan con rapidez aquellas que les parecen más prometedoras.
4. **La estrategia reactiva,** al contrario de las tres anteriores, que son proactivas, es utilizada por las organizaciones que no tienen una estrategia debidamente formulada, sino que reaccionan intempestivamente a lo que ocurre en el entorno. Es un comportamiento inconsistente e inestable, residual, que surge cuando una de las otras tres estrategias no está bien desarrollada. La estrategia reactiva indica que la organización reacciona tarde ante los acontecimientos del entorno y por lo general no está preparada y es improvisada. Casi siempre es una señal de fracaso.

De vuelta al caso de apoyo:

Empreendimentos Paramount

Paramount invirtió mucho en un amplio programa de capacitación del personal. Empezó por los gerentes, para hacerlos conscientes de la importancia de la misión, los valores, la visión y los objetivos de la empresa. Los gerentes se convirtieron en multiplicadores del proceso de capacitación. Es decir, se dedicaron a orientar a sus trabajadores para alcanzar los objetivos de la organización. Toda la actividad de la organización adquirió un nuevo sentido. Todos sabían lo que la empresa esperaba de ellos. Vera consideraba que los primeros pasos del proceso de cambio de su organización habían sido exitosos.

Implantación de la estrategia de la organización

La implantación de la estrategia es la suma total de las actividades y las decisiones necesarias para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso que se utiliza para poner en práctica las estrategias y la política mediante el desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. La implantación se suele definir después de formular la estrategia, pero es una parte fundamental de la administración estratégica. Una formulación estratégica y una implementación estratégica deben ser consideradas caras de una misma moneda.[31]

El proceso de implantación de la estrategia debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes se encargan del plan estratégico?
- ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la organización con la nueva dirección estratégica?
- ¿Cómo debe trabajar cada persona con las demás para hacer lo que se requiere?

La estrategia se implanta utilizando las siguientes técnicas:

1. **Los programas:** tienen por objeto orientar la estrategia hacia la acción. Cada programa define una serie de actividades conjuntas.
2. **Los presupuestos:** sirven para asignar los fondos.
3. **Los procedimientos:** se ocupan de los detalles de las operaciones diarias de los programas.

Pausa para reflexionar

Lo que Monsanto es[32]

La decisión de transformar a Monsanto en una compañía diferente no se tomó de improviso. Richard J. Mahoney, presidente mundial de la compañía, pensaba que Monsanto no debía hacer sólo cambios cosméticos y enfrentar a sus competidoras tradicionales, las mayores empresas petroleras del mundo. Aun cuando era más fácil afinar algunas cosas que rehacerlas, Monsanto se decidió por el cambio radical.

Sin dejar los sectores de la química y petroquímica, la empresa incursionó en los negocios de los plásticos, las fibras y los materiales sintéticos. Con el transcurso del tiempo, sus ganancias atrajeron a la competencia. La sociedad empezó a preocuparse por lograr un mundo seguro y sano, y los gobiernos reforzaron las normas ambientales. Ante este panorama poco atractivo para gran parte de sus negocios tradicionales, la alta dirección y los ejecutivos se concentraron en el futuro de Monsanto. Su estrategia se fundamentó en tres premisas:

1. **Deje de hacer lo que no pueda hacer bien.** Monsanto se retiró de los negocios relacionados con productos químicos genéricos (no diferenciados), una industria en la cual su posición competitiva no era favorable y no se ajustaba a su estrategia de largo plazo.
2. **Mejore lo que puede hacer bien.** La división de fibras se enfocó en los productos de nailon para alfombras y en el acrilán, mientras los negocios de plásticos se concentraron en acrilonitrilo butadieno estireno (ABS, por sus siglas en inglés) y en resinas de nailon. Monsanto es excelente en este campo.
3. **Comience algo nuevo para renovarse y crecer.** Monsanto buscó productos que garantizaran un crecimiento adecuado, entre los sectores existentes y entre aquellos que aún estaban en investigación y desarrollo.

Además, la nueva Monsanto empezó a definir sus objetivos de largo plazo, con base en cuatro grandes intereses:

1. **Los trabajadores,** con políticas de recursos humanos que atribuyeran más facultades de decisión al personal (*empowerment*).
2. **La comunidad,** con políticas de relaciones públicas que mejoraran la imagen de la empresa en las comunidades donde ésta opera.
3. **Los clientes,** con políticas orientadas a satisfacerlos y darles mejor servicio.
4. **Los accionistas,** con políticas orientadas a fin de darles el máximo rendimiento posible sobre su inversión.

Monsanto diseñó un audaz programa de facultamiento a sus trabajadores para proporcionarles las habilidades y autoridad para tomar decisiones que tradicionalmente correspondían a los gerentes, además de permitirles resolver problemas de los clientes sin perder el tiempo con autorizaciones de jefes. La atribución de facultades en la toma de decisiones mejoró significativamente los productos y servicios y la satisfacción de los clientes, redujo costos y tiempos, generó ahorros para la empresa y aumentó la satisfacción de las personas involucradas. El programa de atribución de facultades de decisión de Monsanto funciona de la siguiente manera:

1. Los gerentes involucran a todos los subordinados en la creación de una visión compartida para su área. Esto hace que todos compartan un sentimiento de misión.
2. Junto con los subordinados, los gerentes definen los objetivos y los programas para alcanzarlos. También fijan metas intermedias para monitorear el desempeño.
3. Los gerentes comparten información sobre las operaciones que antes estaba reservada al nivel gerencial. Esto ayuda a que todos comprendan cómo funciona el negocio y cómo la aportación individual repercute en los resultados.
4. Los gerentes redefinen las tareas junto con sus subordinados, lo que elimina el síndrome de "esto no es mi problema", ya que todos han sido capacitados para asumir nuevas funciones y responsabilidades. Cada tarea es formulada con menos especificaciones restrictivas. Todos están capacitados para entender sus trabajos y los de otros.
5. Los gerentes procuran asegurarse de que todos comprendan la forma en que los objetivos de cada sección, departamento o unidad contribuyen al objetivo general de la organización. No debe existir la mentalidad de cadena de montaje. Todos deben visualizar el objetivo final.

Todos estos aspectos servirán para desarrollar una cultura organizacional abierta y democrática, confiable, ética y socialmente responsable.

Evaluación de la estrategia de la organización

Es la fase del proceso de la administración estratégica en la cual los altos ejecutivos evalúan si la estrategia que han elegido y la forma en que fue implantada cumplen los objetivos de la organización.[33] Es el proceso mediante el cual se comparan los objetivos (medios) con los resultados alcanzados por la estrategia (fines). Cuando se formula la estrategia casi siempre se pone atención en los criterios y las medidas que se utilizarán para evaluar sus resultados.

Hay tres tipos de criterios para evaluar la estrategia organizacional:[30]

1. **Consistencia interna.** La estrategia de la organización debe ser congruente con los objetivos de la organización. La estrategia debe identificarse con las normas internas de la organización, con sus valores y cultura, y con sus objetivos globales.
2. **Congruencia con el entorno.** La estrategia de la organización debe ser congruente con las condiciones del entorno. La discrepancia entre la estrategia y el entorno puede costarle muy cara a la organización o hacerla fracasar.

3. **Adecuación a los recursos disponibles.** La estrategia de la organización debe ser consistente con los recursos y las competencias que tiene a su disposición o que puede obtener. Los recursos son todo lo que posee una organización para alcanzar sus objetivos.

Además, la adquisición de agilidad organizacional es un aspecto importante para evaluar la estrategia de la organización. Implica varios aspectos del comportamiento, sea para diseñar procesos y estructuras, redefinir y reasignar recursos o buscar la integración selectiva de procesos y organizaciones. Una organización no logra ser ágil a menos que su personal tenga una enorme disposición para:[28]

1. Leer e interpretar el entorno.
2. Anticipar los cambios del entorno.
3. Trabajar en condiciones de incertidumbre.
4. Reaccionar favorablemente a los cambios.
5. Ser flexible y adaptativo.
6. Ser capaz de aprender y adaptarse.

De vuelta al caso de apoyo:

Empreendimentos Paramount

Al mismo tiempo que transformaba los niveles intermedio y operativo de Paramount por medio de una administración participativa, Vera Soares empezó a cambiar las actividades de la dirección. Todas las decisiones de operación fueron descentralizadas al nivel de los gerentes y de sus equipos. El quehacer diario fue alejado de los escritorios de los directores. Ahora el nivel institucional podía dedicarse a la administración estratégica de la empresa. Vera tuvo gran cuidado al escoger, con los demás directores, el modelo estratégico más adecuado para la empresa.

Desempeño de la organización

La estrategia de la organización influye en su comportamiento de varias maneras:[34]

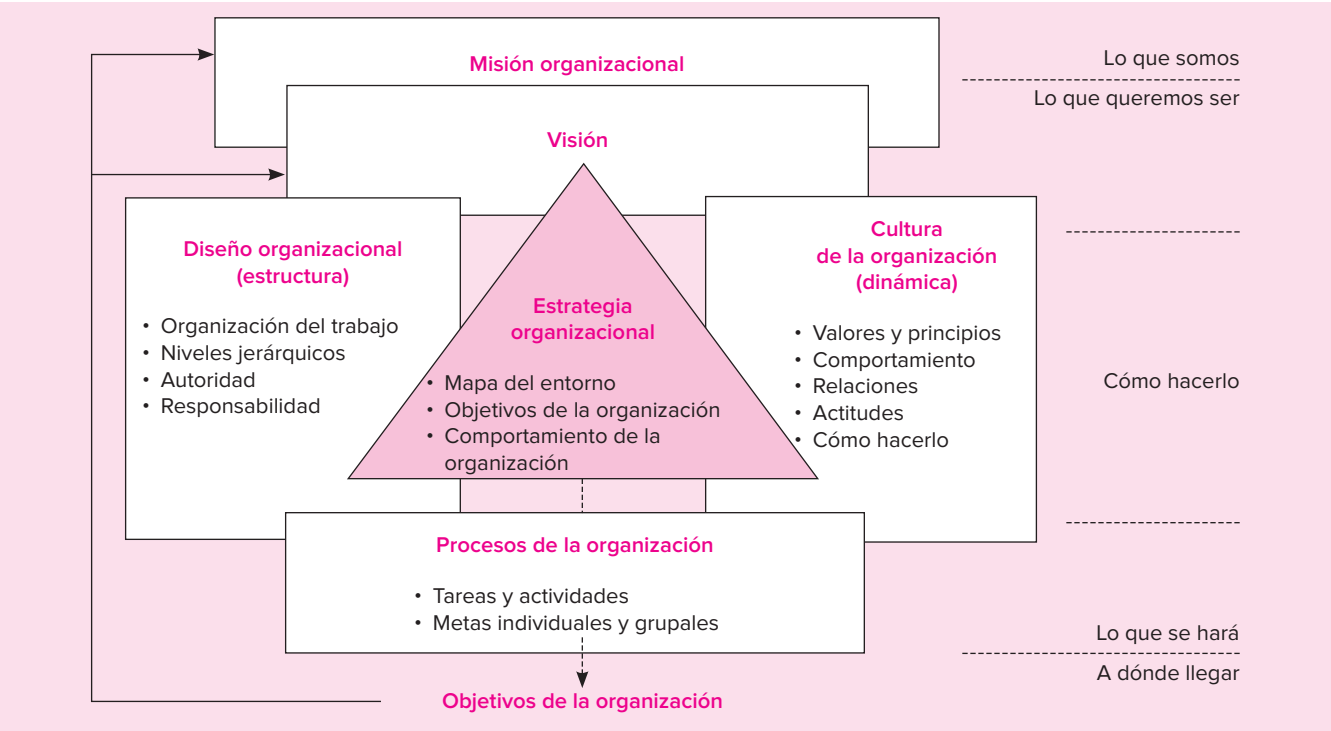
1. **Las decisiones estratégicas determinan las tareas de la organización.** Las decisiones estratégicas determinan los objetivos, la asignación de recursos y las tareas críticas de la organización, así como sus productos, servicios y mercados. La estrategia sirve para identificar aquello que es crítico para la organización.
2. **Las decisiones estratégicas influyen en el diseño organizacional.** En realidad, el diseño organizacional sirve de estrategia, lo que significa que el diseño depende de la estrategia y se ajusta a ella. Los cambios estratégicos implican cambios en la estructura organizacional.
3. **Las decisiones estratégicas influyen en las relaciones de poder en la organización y son influidas por ellas.** La estrategia organizacional está vinculada con las relaciones de poder, la política y los conflictos entre personas y grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, porque a medida que un grupo se vuelve más poderoso, puede influir más en la definición de la estrategia.
4. **La eficacia de la organización está determinada conjuntamente por las decisiones sobre la estrategia y el diseño organizacionales.** Las decisiones individuales, grupales o sistémicas son interdependientes y se combinan para determinar la eficacia de una organización. Una estrategia con elevado potencial de éxito podría fallar si el diseño de la organización es deficiente, si los grupos no funcionan bien o si las personas no están motivadas. De igual manera, si una organización aplica una estrategia incorrecta, podría no ser eficaz aun cuando tuviera personas motivadas y grupos con atribuciones.

El desempeño de la organización refleja su estrategia, tanto en términos de formulación como de aplicación. Como muestra la figura 18.8, el desempeño es un reflejo de la manera en que funciona la estrategia.

La fábula del perro de caza[35]

Un perro cazador atento, con las orejas paradas, observa el campo y percibe una oportunidad: hay una liebre cerca. De inmediato aguza los sentidos. Con la mirada fija en el blanco móvil, el perro evalúa rápidamente sus posibilidades de éxito y decide cazarla. Empieza a perseguirla. Al percibir que el perro se acerca, la liebre sale disparada. Zigzaguea, avanza, salta y rueda para desorientarlo. El can, sin entender absolutamente nada de cálculo vectorial, probabilidad, estadística o de teorías, sigue corriendo sin alejarse del rumbo, coherente con el enfoque y con su estrategia, en perfecta sintonía con el contexto. Así, pese a sus arrojadas maniobras, la libre ve minuto a minuto que su objetivo se aleja. La liebre muestra cansancio y parece estar perdiendo el rumbo de su fuga. El perro decide utilizar todo su arsenal de recursos. Se esfuerza aún más para alcanzar su objetivo y sincroniza sus movimientos con el blanco móvil hasta que consigue capturar a su presa.[36]

Al hacer una breve interpretación de esta fábula, podemos observar que el perro (metáfora de la organización) evaluó sus posibilidades, identificó un objetivo que deseaba alcanzar (planeación), cambió su estrategia en los momentos indicados y de acuerdo con cada situación que se presentaba (control) hasta que alcanzó su objetivo antes que sus recursos de fuerza física, percepción y determinación se agotasen (dirección). Ahora, imaginemos que el perro solicita por medio de un oficio firmado y formalizado a otro perro que le avise cuándo alguna liebre pase por ahí. Llegada la oportunidad, el perro subordinado tendría que pedir a la secretaria una cita con el jefe para explicarle que la liebre estaba pasando por ahí. Lo más seguro es que la liebre no se quedará esperando pacientemente el momento de ser cazada o será capturada por otro competidor más rápido y competente.



• **Figura 18.8** Modelo de evaluación del desempeño de la organización.

Para no pasar la vida lamentándose de las oportunidades perdidas, las organizaciones dependerán cada vez más de consultores capaces de administrar la transición y los cambios. En los tiempos actuales las organizaciones deben ser capaces de responder rápidamente con calidad y productividad.

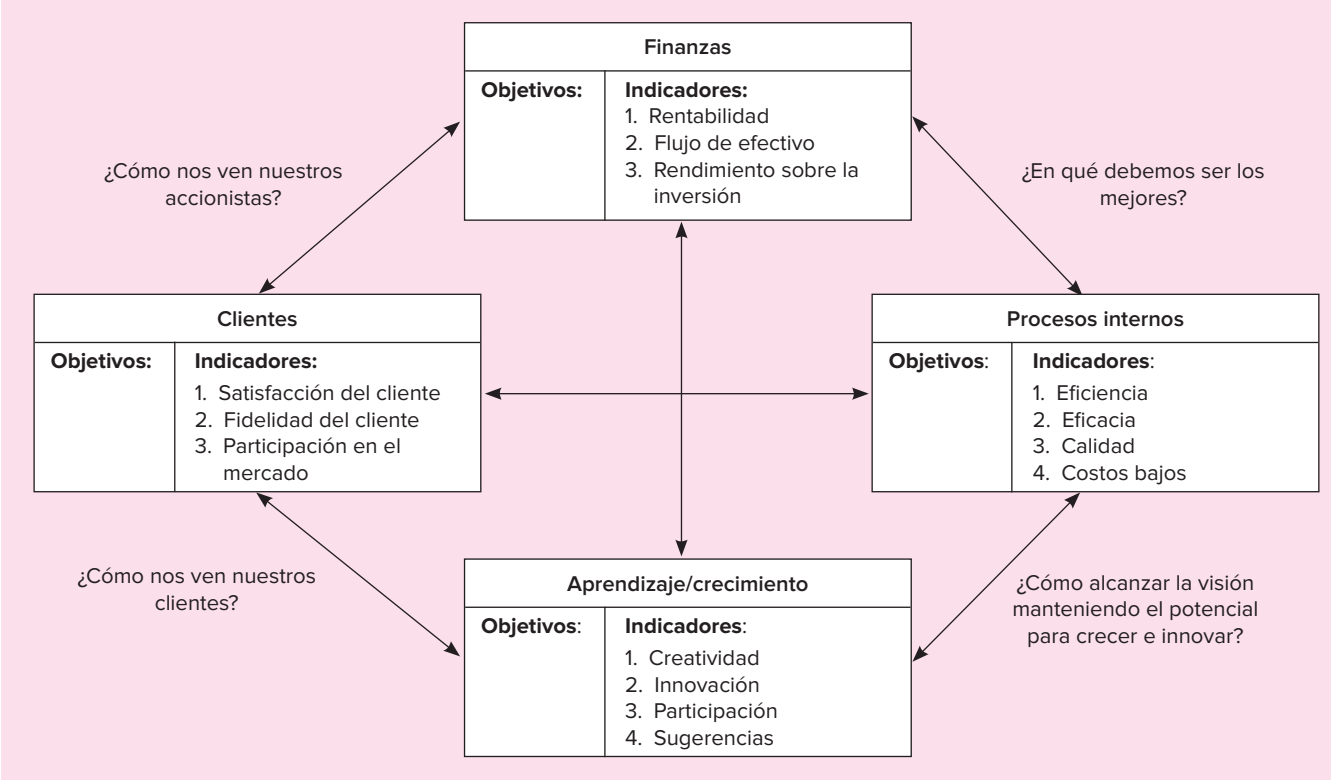
Balanced scorecard

¿Cuáles con realmente los objetivos organizacionales? Cada organización tiene sus propios objetivos. Con frecuencia, los objetivos de una organización chocan entre sí. Por ejemplo, la reducción de costos choca con la mejor calidad de los productos, mientras que el aumento de precios choca con la competitividad. En general, un objetivo interfiere con otro. Algunas organizaciones jerarquizan sus objetivos. Sin embargo, ¿cómo dar prioridad al mismo tiempo a los clientes, los accionistas, el personal, el futuro, la estrategia, el servicio, los procesos internos, el liderazgo tecnológico, el aprendizaje y la innovación? Cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en hacer que las metas de la organización colaboren entre sí para evitar conflictos. Se busca la sinergia, es decir, la acción positiva de un objetivo sobre los demás para multiplicar sus efectos en lugar de sumarlos.

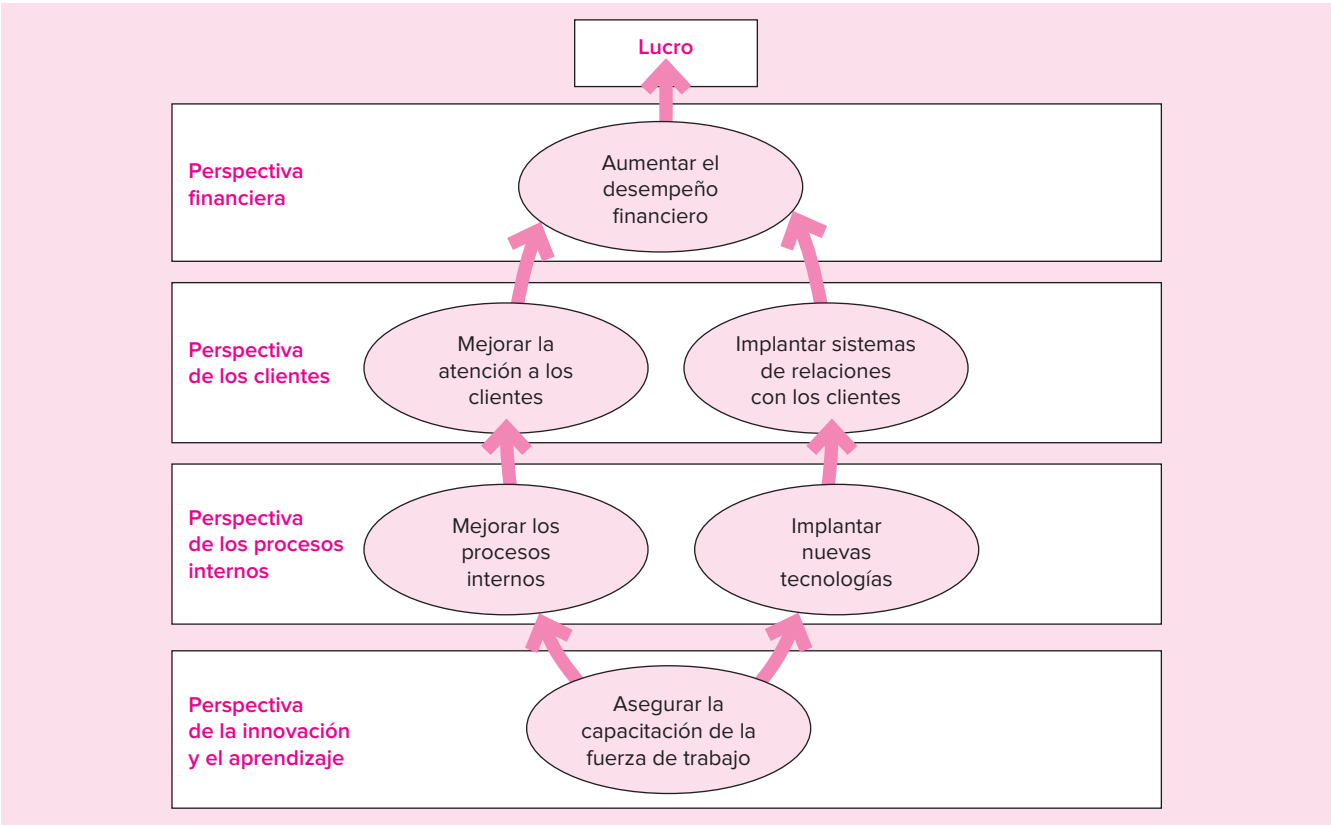
El *balanced scorecard* (BSC) o mando integral (figura 18.9) es una metodología basada en el equilibrio de cuatro perspectivas de objetivos:[37,38]

1. **Perspectiva financiera.** Se refiere a la forma en que los accionistas o propietarios ven a la empresa. Los indicadores deben mostrar si la implantación y la ejecución de la estrategia contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: rentabilidad, rendimiento sobre inversión, flujo de caja, rendimiento sobre capital.
2. **Perspectiva del cliente.** Se refiere a la forma en que el cliente ve a la empresa y cómo ésta puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados cumplen la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación de mercado, tendencias, retención de clientes y adquisición de clientes potenciales.
3. **Perspectiva de los procesos internos.** Se refiere a los procesos de negocios en los cuales la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y generan valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfases.
4. **Perspectiva de la innovación y el aprendizaje.** Tiene que ver con la capacidad de la organización para mejorar continuamente y prepararse. Los indicadores deben mostrar la forma en que la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar su crecimiento. Ejemplos: índice de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación del personal.

El método del BSC busca estrategias (figura 18.10) y acciones equilibradas y balanceadas en todas las áreas que



• **Figura 18.9** El *balanced scorecard*.[39]


Lucro
Perspectiva financiera
Aumentar el desempeño financiero
Perspectiva de los clientes
Mejorar la atención a los clientes
Implantar sistemas de relaciones con los clientes
Perspectiva de los procesos internos
Mejorar los procesos internos
Implantar nuevas tecnologías
Perspectiva de la innovación y el aprendizaje
Asegurar la capacitación de la fuerza de trabajo

• **Figura 18.10** Mapa de la estrategia.[39]

afectan a la organización y permite dirigir los esfuerzos hacia las áreas de mayor competencia y encuentra y señala aquellas donde se deben eliminar incompetencias. Es un sistema orientado al comportamiento, no al control. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y hacia la estrategia organizacional, en un sistema de vigilancia continua.

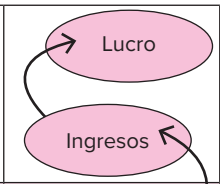
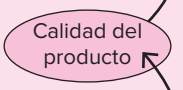
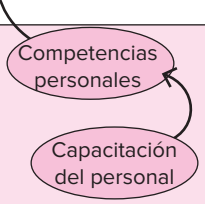
Las perspectivas utilizadas pueden ser tantas como las que necesite la organización, en función de la naturaleza de su negocio, su propósito, su estilo de operación, etcétera.

Lo importante es traducir el mapa de la estrategia en objetivos e indicadores para medir resultados, así como definir metas y acciones individuales (figura 18.11).

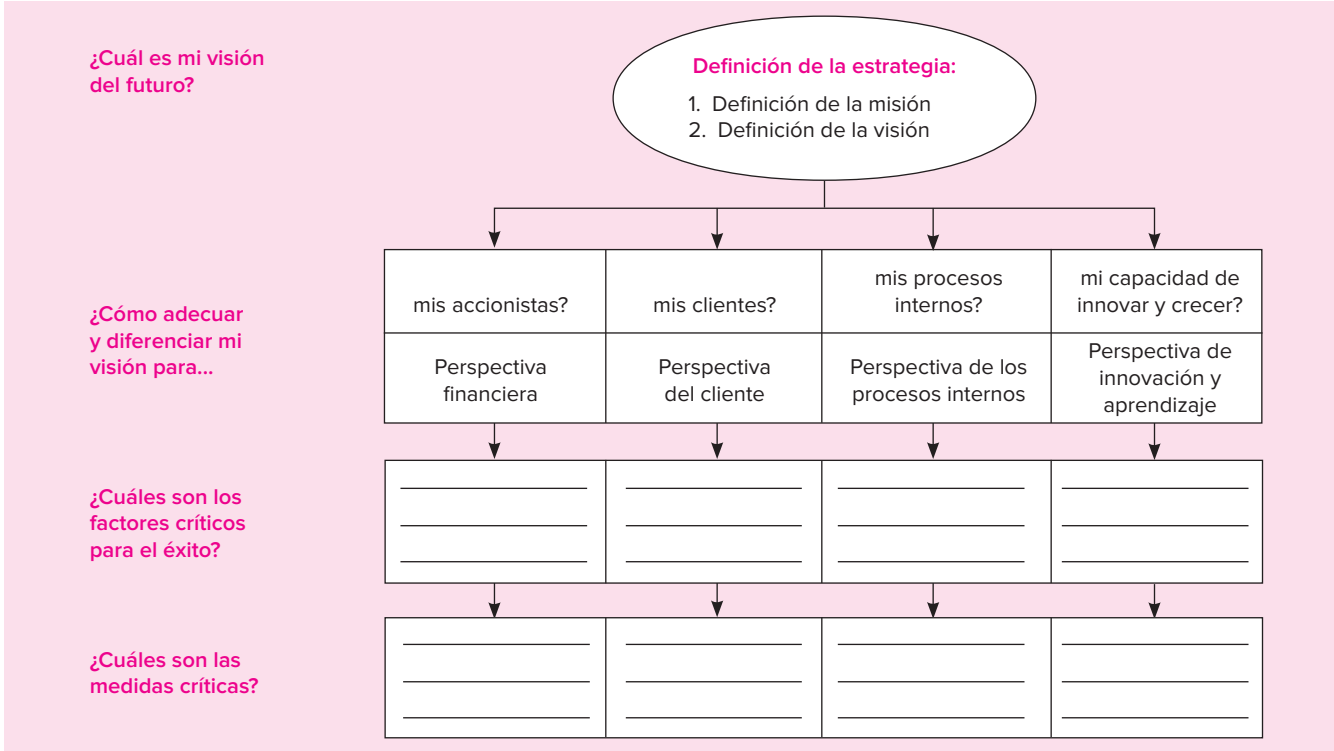
Alineación y enfoque son palabras básicas. Alineación significa congruencia en la organización (figura 18.12). Enfoque significa concentración y convergencia. El BSC permite a la organización alinear y enfocar sus equipos de ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos, tecnologías de información y recursos financieros en su estrategia.

La creación del BSC pasa por las siguientes etapas:

1. **Definición de la estrategia.** La misión de la organización no sirve si se queda colgada en una pared del vestíbulo. Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del BSC puede perderse en acciones que nada tienen que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia de la organización debe ser descrita y comunicada mediante un mapa estratégico que muestre claramente la forma en que los activos intangibles pueden ser transformados en activos tangibles o financieros.
2. **Preparación del mapa de la estrategia.** Consiste en desarrollar la estrategia de acuerdo con las perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos, innovación). Para cada perspectiva deben precisarse las metas del negocio y seleccionar indicadores que midan si esas metas se están alcanzando. Para que el desempeño organizacional total sea superior a la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional. Las organizaciones concentradas en la estrategia deben vencer las barreras departamentales. Se necesitan nuevos organigramas que sustituyan a la organización tradicional.
3. **Preparación del BSC.** Transmitir y comunicar a las personas, de manera congruente y clara, los objetivos estratégicos y su desarrollo, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos de operaciones de modo que sea implantada correctamente.

Perspectivas	Mapa de la estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera		• Crecimiento del negocio • Participación de mercado	• Ganancias operativas • Crecimiento del negocio	• Aumento de 20% en las ganancias • Aumento de 12% en la facturación	• Aumento de puntos de venta • Expansión del crédito
Clientes		• Satisfacción del cliente • Fidelidad del cliente	• % de retención de los clientes • % de satisfacción de los clientes • Crecimiento anual de ventas	• Aumento de 50% en la retención • Aumento de 15% en la satisfacción • Aumento de 12% en las ventas	• Intensificación de la publicidad • Aumento de vendedores • Atención al cliente
Procesos internos		• Mejorar la calidad de la producción • Mayor eficiencia	• % de productos fabricados sin defectos	• Mejoría de 30% en la calidad • Aumento de 10% en la eficiencia	• Programa de calidad total • Programa de productividad
Innovación y aprendizaje		• Entrenar y equipar al personal • Mayor motivación del personal	• Productividad del personal • Mejorar el clima organizacional	• Aumento de 10% en la productividad • Mejoría del clima organizacional	• Implantación de la universidad corporativa • Aumento del entrenamiento

• **Figura 18.11** Ejemplo de un BSC básico.[39]

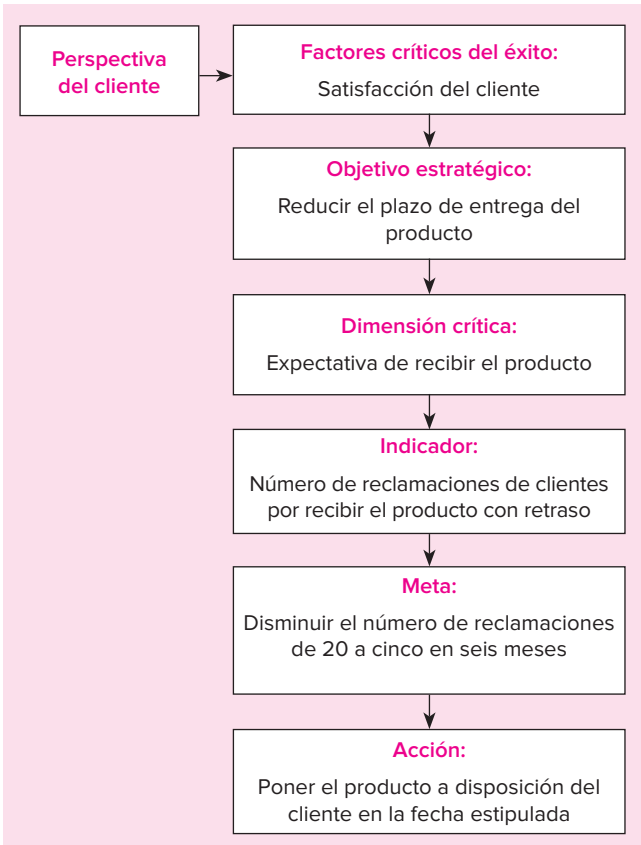

¿Cuál es mi visión del futuro?
Definición de la estrategia:
1. Definición de la misión
2. Definición de la visión
¿Cómo adecuar y diferenciar mi visión para...
mis accionistas?
mis clientes?
mis procesos internos?
mi capacidad de innovar y crecer?
Perspectiva financiera
Perspectiva del cliente
Perspectiva de los procesos internos
Perspectiva de innovación y aprendizaje
¿Cuáles son los factores críticos para el éxito?
¿Cuáles son las medidas críticas?

• **Figura 18.12** Alineación de las medidas con la estrategia.

Algunas organizaciones incluyen elementos adicionales para cada perspectiva utilizada, definiendo los factores críticos, dimensiones críticas, metas y acciones necesarias, como muestra la figura 18.13.

Tres aspectos son esenciales para el BSC:

1. **Hacer que la estrategia sea una tarea diaria de cada persona.** Las organizaciones que se concentran en la estrategia requieren que todas las personas comprendan la estrategia y que sus actividades contribuyan a realizarla.
2. **Hacer que la estrategia sea un proceso continuo.** La estrategia debe estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. En muchas organizaciones, el proceso administrativo se construye en torno al plan de operaciones y el presupuesto, y se realizan reuniones mensuales para revisar el desempeño en relación con lo planeado y analizar variaciones a fin de aplicar medidas correctivas. Eso no está mal, pero es insuficiente. Es necesario aplicar un proceso continuo para administrar la estrategia y que permita el aprendizaje y la adaptación por medio de un sistema de realimentación.
3. **Acelerar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos.** Se trata de comprometer al equipo de ejecutivos con el éxito de la estrategia. Se requiere de espíritu de equipo para coordinar los cambios, y su implantación necesita atención continua y un enfoque en las iniciativas de cambio. La movilización de todas las personas por medio de equipos es un factor indispensable.


Perspectiva del cliente
Factores críticos del éxito:
Satisfacción del cliente
Objetivo estratégico:
Reducir el plazo de entrega del producto
Dimensión crítica:
Expectativa de recibir el producto
Indicador:
Número de reclamaciones de clientes por recibir el producto con retraso
Meta:
Disminuir el número de reclamaciones de 20 a cinco en seis meses
Acción:
Poner el producto a disposición del cliente en la fecha estipulada

• **Figura 18.13** Elaboración de un sistema de medición del BSC.[39]

El BSC crea un contexto en el cual las decisiones relacionadas con operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión organizacional, lo que permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, integrar a las partes de la organización y crear un sistema que involucre todos los programas del negocio, catalice los esfuerzos y motive a las personas,[40] además de medir y evaluar el desempeño por medio de indicadores.

De vuelta al caso de apoyo:

Empreendimentos Paramount

El nuevo problema de la dirección era hacer un diagnóstico interno y un mapa externo; es decir, ubicar las oportunidades que serán aprovechadas rápidamente y las amenazas que serán afrontadas; dónde invertir, dónde estabilizar, dónde atrincherarse y dónde desinvertir. Actuar rápido, mejorar la intuición y mirar el horizonte.

Organizaciones competitivas y sostenibles

Para seguir siendo competitivas y sostenibles, las organizaciones adoptan las características nuevas que van surgiendo a lo largo del tiempo, como muestra el cuadro 18.4.

Cuadro 18.4 Características viejas y nuevas de las organizaciones[41]

Características viejas	Características nuevas
Orientadas a los objetivos	Orientadas a la visión
Enfocadas en el precio	Enfocadas en el valor
Interesadas en la calidad del producto	Interesadas en la calidad total
Centradas en el producto	Centradas en el consumidor
Enfocadas en los accionistas (*shareholders*)	Enfocadas en los grupos de interés (*stakeholders*)
Orientadas a las finanzas	Orientadas a la rapidez
Eficientes y estables	Innovadoras y emprendedoras
Jerarquizadas	Horizontales y empoderadas
Basadas en máquinas	Basadas en la información
Funcionales	Funcionales cruzadas
Rígidas y comprometidas	Flexibles y aprendices
Locales, regionales o nacionales	Globales
Integradas de forma vertical	En redes interdependientes

En realidad, todas las características nuevas de las organizaciones se pueden reducir a cuatro principales que rigen el éxito de la organización:[41]

1. **Dinamismo:** como los negocios cambian, los viejos modelos organizacionales dejan de funcionar. Los nuevos productos, nuevos competidores, nuevos mercados, nuevas tecnologías, principalmente la TI, hacen que la organización se dirija hacia nuevas características adecuadas para los nuevos tiempos. Ésta debe ser flexible y adaptable para poder navegar frente a las olas del cambio. La flexibilidad, la agilidad y la velocidad son indispensables.
2. **Integración:** las organizaciones deben crear y recrear de forma constante nuevas estrategias para la integración y, a partir de ellas, también una arquitectura integradora que pueda producir la sinergia necesaria. Todas las actividades deben estar ligadas dentro de un sistema total e integrado.[42]
3. **Eficacia:** una buena ejecución o un buen desempeño no bastan: en primer lugar, es necesario ver los objetivos, las metas y los resultados.
4. **Responsabilidad:** la combinación de aspectos, como la innovación, los proveedores que tienen productos y servicios excelentes, las respuestas inteligentes al cliente, balancear las expectativas y las necesidades de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*), las formas imaginativas para hacer lo mejor para sus trabajadores y hacer el mejor trabajo posible, así como contribuir generosamente a la comunidad y a la naturaleza, que permite que la organización responda debidamente a sus múltiples responsabilidades.

La competitividad (lo que permite que una organización lleve la delantera a sus competidores) y la sostenibilidad (lo que permite que una organización sobreviva a largo plazo y sea longeva, pasando más allá de generaciones) son aspectos fundamentales para el éxito organizacional. No obstante, la competitividad y la sostenibilidad pueden ser aspectos fugaces y pasajeros. La organización puede ser competitiva hoy y ser derrotada mañana por sus adversarios. Puede ser sostenible en el presente y desaparecer al final del año. Puede ser competitiva, pero sin sostenibilidad, y también puede ser sostenible sin ser muy competitiva. De ahí la necesidad de cambios estratégicos que garanticen tanto el éxito inmediato en términos de competitividad como también el éxito futuro en términos de sostenibilidad. Así, la estrategia organizacional representa la herramienta ideal para garantizar ese éxito de inmediato y en plazo mediato. Pensar estratégicamente es vital para lograr la eficacia y para garantizar la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, de igual manera que pensar operacionalmente es fundamental para lograr la eficiencia en las operaciones cotidianas de la organización. El mantra de las organizaciones modernas es: pensar en grande al mismo tiempo en que se piensa en lo pequeño, enfocarse en lo global y también en los detalles, enfocarse en

la eficacia y en la eficiencia, enfocarse en el presente y también en el futuro. Además de todo lo anterior, pensar dentro y pensar fuera de esquemas para poder entender y servir. ¿Complicado? Sí, pero en la vida de las organizaciones todo es extremadamente complejo. Y el comportamiento organizacional (CO) sigue el tono de esa maravillosa complejidad cambiante.

Caso final

Embrapa[43]

La Empresa Brasileira de Investigación Agropecuária (Embrapa), una de las más exitosas de ese país, padecía un mal que con frecuencia paraliza a las organizaciones: el inmovilismo de la estrategia. Aunque ya la había definido, sólo estaba en papel. El gobierno había estado presionando a la empresa pública para que ofreciera un servicio de mayor calidad con costos más bajos. Las investigaciones de la empresa debían responder a las demandas del mercado y, en la medida de lo posible, ser fuentes de ingresos. El presidente de la empresa recuerda que era preciso poner en práctica los objetivos de la organización. La salida fue implantar el *balanced scorecard* (BSC).

El proceso comenzó con una de las 40 unidades de Embrapa, la dedicada a la agroindustria de alimentos, con sede en Río de Janeiro. Ésta reunía características que facilitaban el proyecto: era pequeña (sólo 140 trabajadores) y estaba liderada por una ingeniera que quería implantar una administración participativa. La primera medida fue reunir a 50 profesionales para traducir la misión de la unidad en una estrategia clara y enfocada. Fue difícil convencer a las personas de que no era posible ser excelentes en todo. Se depuraron las propuestas y el enfoque se dirigió a desarrollar productos prácticos para el consumidor final, como ensaladas y frutas lavadas y empacadas. La siguiente etapa fue elaborar el mapa estratégico (cuadro 18.5). La unidad definió los objetivos esenciales para concretar la estrategia, la relación entre éstos (cuadro 18.6) y la forma en que se medirían los resultados alcanzados por el grupo. Ésta es una fase crítica porque las organizaciones tienden a pensar que todo tiene repercusiones en el conjunto.

Una vez preparado el mapa estratégico, llegó la hora de la acción. La organización sabía que tenía problemas,

Cuadro 18.5 Mapa estratégico de Embrapa[43]

1. *Definición de estrategia*: ésta será el insumo básico para la elaboración del BSC. Para Embrapa, la estrategia es crear tecnologías que promuevan los agronegocios en forma sostenible y competitiva. Estas tecnologías deben contribuir a reducir los desequilibrios sociales y a mejorar la calidad de vida de la población.

2. *Elaboración del mapa estratégico*: su objetivo es dividir la estrategia en acciones y vincular cada punto con las principales áreas operativas de la empresa.

Perspectivas (áreas críticas)	Temas (desarrollo de la estrategia)			
	Orientación al mercado	Innovación y calidad en investigación y desarrollo	Administrar el negocio con normas de excelencia	Obtener reconocimiento institucional
Financiera		Aumentar el valor agregado de los productos y servicios de la empresa.	Buscar alternativas para financiar investigaciones.	Mejorar la imagen de la empresa. Contribuir más en la formulación de políticas públicas.
Relación con el mercado	Mejorar la administración de marketing. Mejorar la distribución de las tecnologías desarrolladas.	Desarrollar productos y servicios de calidad. Firmar convenios con organizaciones nacionales e internacionales. Diseñar proyectos adecuados a las demandas del mercado.		
Procesos internos	Perfeccionar mecanismos que protejan la producción intelectual de la empresa.	Aumentar la integración entre las unidades. Mejorar la administración de costos.	Mejorar la integración de las áreas de investigación y comunicación. Mejorar la comunicación interna. Lograr operaciones eficientes. Administrar los bienes de la empresa.	
Innovación y aprendizaje		Divulgar información estratégica entre los trabajadores para facilitar la toma de decisiones.	Desarrollar competencias y habilidades. Motivar y valorar a las personas.	

Cuadro 18.6 Relaciones de causa y efecto

3. *Aplicación cotidiana*: Los objetivos del mapa estratégico están vinculados por una relación de causa y efecto. El éxito de cada una de las acciones se mide con indicadores de desempeño y llevará al éxito de la estrategia. Vea a continuación la cadena de objetivos.

Si la empresa tuviera COMPETENCIAS Y HABILIDADES	Entonces alcanzaría la EFICIENCIA OPERATIVA	Si alcanzara la EFICIENCIA OPERATIVA entonces Embrapa tendrá proyectos de investigación y desarrollo enfocados al mercado	Si tuviera PROYECTOS de INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO enfocados al mercado establecería más ASOCIACIONES	Si tuviera más CONVENIOS y productos o servicios de calidad entonces podría captar más RECURSOS.
Objetivo Invertir en el desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores para satisfacer las necesidades estratégicas de la empresa.	**Objetivo** Mejorar la eficiencia de los procesos de investigación y desarrollo, administrativos y gerenciales.	**Objetivo** Diseñar proyectos de investigación y desarrollo enfocados al mercado. Éstos deben generar productos finales competitivos.	**Objetivo** Aumentar el número de convenios nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos.	**Objetivo** Buscar nuevas formas de financiamiento de la investigación para depender menos del presupuesto nacional.
Indicadores Tasa de renovación de personal ligada a las necesidades estratégicas de Embrapa. Grado de obsolescencia técnica y administrativa de los empleados (cursos tomados en relación con las metas de la empresa).	**Indicadores** Eficiencia operativa (índice de satisfacción de los empleados con los procesos de trabajo). Número de procesos con base en manuales.	**Indicador** Número de estudios realizados para apoyar proyectos enfocados al mercado.	**Indicadores** Número de convenios por año. Número de proyectos estratégicos con asociados y productos y servicios de calidad.	**Indicador** Ingresos propios directos provenientes del mercado, en relación con el total de ingresos con costo e inversión proveniente del presupuesto.
			Objetivo Ofrecer productos y servicios que garanticen ventajas competitivas a los agronegocios y reduzcan el efecto ambiental.	
			Indicador % de programas alineados al Plan Plurianual del gobierno federal.	

pero las personas no estaban acostumbradas a criticar el trabajo de los demás. La investigadora que fue designada gerente de uno de los 17 objetivos estratégicos del mapa tenía la tarea de mejorar las técnicas de investigación usadas en el laboratorio, el corazón de la unidad. Para hacerlo, tuvo que aprender a señalar fallas y, muchas veces, a contradecir a sus colegas. Cuando la unidad determinó que una de sus metas sería obtener certificados que avalaran sus investigaciones, tuvo que poner a 50 investigadores y técnicos a escribir 800 procedimientos. Era necesario regular las prácticas. Es decir, señalar por escrito la forma adecuada de limpiar una mesa de trabajo o usar el equipo de laboratorio.

La aplicación del BSC también obligó a los trabajadores a replantear la relación con los clientes. Mejorar la comprensión de las necesidades de los clientes era un objetivo estratégico, por ser la única manera de aumentar la captación de recursos en el mercado y reducir la dependencia del gobierno. Se hicieron investigaciones para medir la satisfacción con los servicios prestados. Se incluyó a empresas que rechazaban las propuestas de Embrapa. También comenzaron a vigilarse los movimientos de los competidores. En 1999 el índice de satisfacción era de 68%; para 2000 la meta era llegar a 75%.

Además de la agroindustria, otras 25 unidades de Embrapa utilizan el BSC. Más de 15 están siendo incorpo-

radas al modelo, lo que involucra a 8 000 trabajadores de la empresa. Al principio las personas se quejaban de las constantes reuniones para discutir metas. Hoy están motivadas y entienden que el desempeño individual contribuye al éxito de la estrategia de la empresa. Embrapa se ha convertido en una empresa muy conocida por el avance de sus innovaciones.

Resumen

La estrategia define el comportamiento de una organización ante su entorno, con miras al futuro. Es un comportamiento sistémico que trata de integrar todos los niveles y áreas de la organización para aprovechar mejor las oportunidades, escapar de las amenazas, aprovechar al máximo el potencial interno y subsanar las debilidades de la organización. La estrategia es al mismo tiempo un plan, una pauta de comportamiento, una toma de posición y una perspectiva. La administración estratégica integra los tres niveles administrativos: el institucional o estratégico, el intermedio o táctico y el operativo o técnico. La jerarquización de los objetivos se basa en la racionalidad de las organizaciones y sirve para varias funciones de orientación. La formulación de la estrategia se deriva de la misión y la visión, que definen el rumbo de la organización. La estrategia es el medio para alcanzarlos. La formulación estratégica se basa en el análisis y en el mapa del entorno y en el análisis de la organización. La aplicación de la estrategia la pone en movimiento. Existen varios tipos de estrategia (defensiva, ofensiva, analítica y mixta). La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia organizacional. Una herramienta útil es el *balanced scorecard*, que integra y reúne varios objetivos diferentes. La sociedad evalúa el comportamiento de las organizaciones de varias maneras. Una es el Premio Nacional de la Calidad.

Preguntas

1. Presente un concepto de estrategia.
2. ¿De dónde proviene el concepto de estrategia? Explique.
3. ¿Cuáles son las características de la estrategia? Comente.
4. Explique las cuatro P de la estrategia.
5. Presente un concepto de cada uno de los niveles administrativos de la organización y explique su funcionamiento.
6. Presente un concepto de administración estratégica.
7. Explique los objetivos organizacionales y sus funciones.
8. Explique la jerarquización de objetivos y cómo funciona.
9. Presente un concepto de racionalidad organizacional.
10. ¿Para qué sirven los objetivos organizacionales?
11. ¿Cómo se puede hacer que coincidan los objetivos organizacionales y los individuales? Explique.
12. Explique los diferentes conceptos de la estrategia.
13. Defina la planeación estratégica.
14. Explique el análisis y los mapas del entorno.
15. ¿Qué es el análisis organizacional?
16. ¿Cómo se aplica la estrategia?
17. ¿Cuáles son los tipos de estrategia según Thompson? Explíquelos.
18. Presente los tipos de estrategias según Miles y Snow.
19. Explique la estrategia ofensiva.
20. Exponga la estrategia defensiva.
21. Explique la estrategia analítica.
22. Exponga la estrategia reactiva.
23. Explique la evaluación de la estrategia organizacional.
24. Presente un concepto de desempeño organizacional.
25. ¿Cómo se usa el centro de mando integral para conciliar diferentes objetivos?
26. ¿Cómo evalúa la sociedad a las organizaciones?
27. Explique cómo funciona el Premio Nacional de la Calidad y cuáles son los indicadores más importantes para otorgarlo.

Referencias bibliográficas

1. Francisco Gomes de Matos, *Estratégia de Empresa: Profissionalizada, Descentralizada, Moderna, Humana,* Makron Books, São Paulo, 1993.
2. Sun Tzu, *A Arte da Guerra*, Europa–América, Lisboa, 1994.
3. Carl von Clausewitz, *On War*, editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret, Harvard University Press, Princeton, NJ, 1984.
4. T. K. McCraw (ed.), *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneur Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1998.
5. A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.
6. H. Igor Ansoff, "Toward a Strategic Theory of the Firm", en J. Igor Ansoff (ed.), *Business Strategy*, Penguin, Baltimore, Mass., 1969.
7. C. W. Hofer y D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publ., St. Paul, Minn., 1978.
8. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow–Jones Irwing, Homewood, Ill., 1971.
9. Pankaj Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape: Text and Cases,* Addison Wesley, Reading, Mass, 1999, p. 1.
10. Henry Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico,* Bookman, Porto Alegre, 2000.
11. Henry Mintzberg, J. B. Quinn, *The strategy process: concept, context, cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996, pp. 10–17.
12. Robert A. Burgelman, *Strategy is Destiny: How Strategy–Making Shapes a Company's Future*, The Free Press, Nueva York, 2001.

13. C. A. Montgomery y M. Porter (eds.), C. K. Prahalad, C. Bartlett, G. Hamel, *et al.*, *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*, Campus, Río de Janeiro, 1998, pp. 3–4.
14. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração,* 9a. ed. Barueri: Manole, 2014.
15. G. Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1994.
16. Idalberto Chiavenato, *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring*, Campus, Río de Janeiro, 2002.
17. Russell L. Ackoff, "On the Use of Models in Corporate Planning", *Strategic Management Journal*, v. 2, n. 4, 1981, pp. 353–359.
18. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas,* Pioneira, São Paulo, 1967, pp. 13–35.
19. M. Kohn, *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*, Cummings, Menlo Park, Cal., 1977, pp. 13–15.
20. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos,* 3a ed. Barueri: Manole, 2014.
21. Richard L. Daft, *Management*, The Dryden Press, Orlando, Fl., 1994, pp. 185–187.
22. Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas,* v. II, 7a. ed. Barueri: Manole, 2014.
23. Idalberto Chiavenato, Sapiro, Arao, *Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações: da intenção resultados*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2006.
24. Daniel Katz y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, Nueva York, 1978.
25. C. W. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach,* Houghton Mifflin, Nueva York, 1999.
26. Helen Deresky, *International Management: Managing Across Orders and Cultures*, Prentice–Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000, p. 224.
27. J. D. Thompson, *Dinámica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*, McGraw–Hill, São Paulo, 1976, pp. 48–53.
28. M. A. Mische, *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*, Prentice–Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001, pp. 12, 237–238.
29. R. E. Miles y C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw–Hill, Nueva York, 1978, pp. 550–557.
30. Idalberto Chiavenato, *Administração: Teoria, Processo e Prática*, 5a ed. Barueri: Manole, 2014.
31. T. L. Wheelen y J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice–Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002, pp. 192–193.
32. A. R. Levy, *Competitividade Organizacional: Decisões Empresariais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*, Makron Books, São Paulo, 1992, pp. 85–89, 102–103 y 227–234.
33. W. F. Glueck, *Business policy and strategic management*, McGraw–Hill, Nueva York, 1980, p. 348.
34. David A. Nadler, J. Richard Hackman y Edward E. Lawler, III, *Managing Organizational Behavior,* Little Brown and Co., Boston, Mass., 1979, pp. 232–234.
35. A. Fernandes, *Administração Inteligente: Novos Caminhos para as Organizações do Século XXI,* Futura, São Paulo, 2001, p. 160.
36. C. Marini, del Serviço Federal de Processamento de Dados, SERPRO.
37. R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Organização Orientada para a Estratégica: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*, Campus, Río de Janeiro, 2001.
38. R. S. Kaplan y D. P. Norton, *A estratégia em ação: balanced scorecard*, Campus, Río de Janeiro, 1997.
39. R. S. Kaplan y D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.
40. Idalberto Chiavenato y E. P. Cerqueira Neto, *Administração Estratégica,* Saraiva, São Paulo, 2003.
41. J. W. Wind, J. Main, *Driving Change: how the best companies are preparing for the 21th century*, The Free Press, Nueva York, 1998, p. 4.
42. D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw, *et al*. *Organizational architecture*, Jossey–Bass, Inc. 1992, p. 32.
43. A. L. Herzog, "Tintim por Tintim", *Exame*, núm. 735, 7 de marzo de 2001, pp. 100–104.

Glosario

A

ACCIÓN ADMINISTRATIVA. Énfasis en aspectos prácticos para lograr resultados concretos. Según esta visión, la teoría sólo tiene valor cuando se aplica en la práctica.

ACTITUD. Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás.

ACTIVOS INTANGIBLES. Activos de la organización que no se pueden medir con los métodos tradicionales de la contabilidad, pero pueden ser identificados por las personas, los clientes y la organización.

ADAPTABILIDAD. Capacidad del sistema para cambiar y ajustarse a las demandas del entorno. Implica innovación y ruptura.

ADAPTACIÓN O NEGOCIACIÓN. Estrategia que busca negociar con el propósito de llegar a un acuerdo sobre el intercambio de bienes o servicios entre dos o más organizaciones.

ADAPTACIÓN AL ENTORNO. Estrategia utilizada por la organización para ceñirse a las demandas y las presiones del entorno.

ADAPTACIÓN EMOCIONAL. Rasgo de personalidad que denota la capacidad de una persona para adaptarse rápidamente y mostrar un comportamiento estable, equilibrado, seguro y tranquilo.

ADELGAZAMIENTO. Reducción de niveles jerárquicos de una organización. Se conserva solamente lo esencial y la cúpula y la base se aproximan. Por lo general va acompañado de descentralización.

ADHOCRACIA. Estructura organizacional que pone énfasis en la toma descentralizada de decisiones, una gran especialización horizontal, pocos niveles administrativos, ausencia casi total de controles formales y pocas reglas, políticas y procedimientos escritos.

ADMINISTRACIÓN. Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir, planear y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. Corriente administrativa iniciada por Taylor. Pone énfasis en administrar las tareas, es decir, se concentra en la racionalización del trabajo de los obreros, la estandarización y la definición de principios básicos para la organización racional del trabajo.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Incluye los procesos de atraer, asignar, motivar, mantener, desarrollar y monitorear a las personas y sus talentos en una organización.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. Proceso sistemático consistente en buscar, seleccionar, organizar, depurar y presentar información para mejorar la comprensión de un empleado sobre un área específica de interés.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO). Técnica administrativa que pone énfasis en objetivos y resultados (fines), en lugar de ponerlo en el proceso administrativo (medios). En lugar de hacer hincapié en cómo administrar, se concentra en por qué o para qué hacerlo.

AFABILIDAD. Rasgo de la personalidad que denota simpatía, cordialidad, tolerancia, complacencia y espíritu de colaboración y cooperación.

AGENTE DE CAMBIO. Persona del interior o del exterior de la organización que trata de modificar una situación existente en ésta.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS. Planteamiento de varias opciones para escoger alguna de ellas.

AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN. Contexto externo (humano, social, político y económico) que rodea a una organización. Está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad.

AMBIENTE DE TAREA O MICROAMBIENTE. Ambiente específico de las operaciones de cada organización. Es la parte del entorno más cercana a la organización. De ella obtiene sus entradas (proveedores) y en ella deposita sus salidas (clientes y consumidores). El ambiente de tarea incluye a los competidores (tanto de entradas como de salidas) y las autoridades reguladoras.

AMBIENTE PSICOLÓGICO. También llamado ambiente conductual. Se refiere a la forma en que las personas perciben e interpretan el contexto que las rodea y lo relacionan con sus necesidades individuales.

AMPLITUD ADMINISTRATIVA. Número óptimo de subordinados que cada gerente puede supervisar.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE. También llamado análisis externo. Es una evaluación del entorno de la organización a fin de identificar los desafíos que ésta debe afrontar y las oportunidades que debe aprovechar.

ANÁLISIS FACTORIAL. Parte del supuesto de que la organización mental se basa en tres dimensiones: las operaciones o tareas, los contenidos o tipos de materiales y los productos o resultados de las operaciones ejecutadas con uno o más contenidos. Fue desarrollado por Guilford.

ANÁLISIS INTERNO. También llamado análisis organizacional. Consiste en revisar las condiciones de la organización para detectar puntos fuertes o ventajas (fuerzas que se deben aprovechar) y puntos débiles (limitaciones que se deben corregir).

ANÁLISIS INTERORGANIZACIONAL. Evaluación de las transacciones y las relaciones de una organización con otras, es decir, la interacción de una organización con su entorno externo.

ANÁLISIS TRANSACCIONAL. Técnica para modificar el comportamiento orientada al autodiagnóstico de las relaciones interpersonales y a mejorar las transacciones entre individuos.

APARATO ADMINISTRATIVO. Número de personas u órganos de gestión necesarios para ejecutar órdenes y ser el vínculo entre el gobierno y los gobernados.

APERTURA. Rasgo de la personalidad que denota un espíritu curioso, imaginativo, sensible, flexible, abierto y juguetón.

APRENDIZAJE. Cambio del comportamiento por medio de la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas. Ocurre como resultado de la experiencia.

APRENDIZAJE DE CICLO SENCILLO. Ocurre cuando un error se corrige por medio de rutinas y políticas establecidas.

APRENDIZAJE DE DOBLE CICLO. Ocurre cuando la corrección de un error lleva a la modificación de objetivos, políticas y rutinas de la organización.

APRENDIZAJE EMOCIONAL. Consiste en aprender a conocer y manejar los sentimientos.

APRENDIZAJE EN EQUIPOS. Modificación del comportamiento por medio del trabajo en equipo y el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*).

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Modificación del comportamiento de una organización a partir de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas aportados por sus miembros.

APRENDIZAJE POR OBSERVACIÓN. También llamado aprendizaje social, por imitación o modelaje. Consiste en aprender mediante el análisis de la conducta de otros sujetos.

APRENDIZAJE SOCIAL. Aprendizaje adquirido por medio de la interacción recíproca entre las personas y sus entornos; es igual que el aprendizaje por observación.

APTITUD. Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos.

APTITUD COGNITIVA. Aptitud relacionada con aspectos mentales como la comprensión verbal, habilidades cuantitativas, capacidad de raciocinio y visualización espacial.

APTITUD FÍSICA. Aptitud relacionada con la fuerza muscular, la resistencia cardiovascular y la precisión de los movimientos.

ÁRBOL DE DECISIONES. Técnica para facilitar la toma de decisiones en condiciones de riesgo. Permite evaluar las posibles ganancias o pérdidas a cada alternativa.

ASESORES. Especialistas de alto nivel del equipo administrativo (*staff).* Consultores, consejeros. Véase *staff.*

ATRACCIÓN. Fuerza o vector dirigido favorablemente hacia un objeto, persona o situación, que adquiere una valencia positiva.

FACULTAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES O *EMPOWERMENT*. Estilo consistente en brindar a las personas autoridad, información y herramientas necesarias para realizar sus tareas con mayor autonomía, libertad y confianza. Es un paso más allá del desarrollo de equipos.

ATRIBUCIÓN. Tendencia a desarrollar explicaciones sobre las personas y su comportamiento. Es la formación de juicios de valor acerca de la gente.

AUTOADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA. Significa que las personas deben asumir el compromiso de asegurarse de poseer la capacitación, los conocimientos y las competencias exigidas por sus actividades actuales y futuras. Las personas se hacen responsables de su preparación y su carrera.

AUTOMATIZACIÓN. Operación automática de un sistema, proceso o máquina. Es la transferencia de operaciones de control, regulación y corrección a equipos que sustituyen el trabajo intelectual del hombre. Ha sido posible gracias a las computadoras, los servomecanismos y los reguladores cibernéticos.

AUTORIDAD. Poder legítimo que se deriva de la posición de una persona en una organización formal. Confiere el derecho a dar órdenes y esperar obediencia. Es el poder institucionalizado y oficializado que depende de la legitimidad.

B

BARRERA. Obstáculo que impide satisfacer una necesidad o avanzar en determinada dirección.

BASE DE CONOCIMIENTO. Estructura organizada que facilita la acumulación de datos, como base para desarrollar un proceso de administración del conocimiento.

BENCHMARK. Patrón de excelencia que debe ser identificado, conocido, copiado y superado. Puede ser interno (por ejemplo, de otro departamento) o externo (una empresa competidora). El *benchmark* sirve como guía de referencia.

BUROCRACIA. Organización legal, formal y racional por excelencia.

C

CADENA DE MANDO. Línea de autoridad que conecta los puestos de la organización y especifica quién es subordinado de quién.

CADENA ESCALAR. Cadena de mando.

CALIDAD. La satisfacción de las exigencias del cliente. Adecuación del producto o servicio a su finalidad o uso. Cumplimiento de las exigencias. El concepto de calidad está estrechamente ligado con el cliente, sea interno o externo.

CALIDAD TOTAL O ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT: TQM*). Concepto de control que asigna al personal (más que a los gerentes y a los directivos) la responsabilidad de alcanzar los estándares de calidad. El principio de la calidad total es muy simple: la obligación de lograr la calidad es de las personas que producen. En otras palabras, los trabajadores, y no los gerentes, son los responsables de alcanzar altos niveles de calidad. También se refiere al proceso de involucrar a todos los miembros de la organización para asegurar que cada actividad relacionada con la producción de bienes y servicios cumpla el compromiso de mejorar continuamente y satisfacer totalmente las necesidades del cliente.

CAMBIO. Segunda etapa del proceso de cambio, la cual da por resultado una modificación del comportamiento. Estado en el cual un individuo empieza a mejorar su desempeño mediante nuevos comportamientos.

CAMBIO PLANEADO. Cambio que es resultado de esfuerzos específicos conducidos por un agente de cambio.

CAMPO PSICOLÓGICO. Concepto creado por Kurt Lewin para designar el espacio vital de la persona y su ambiente psicológico.

CAPITAL DE CLIENTES O CAPITAL EXTERNO. Se refiere a las valiosas relaciones de una organización con sus clientes, e incluye la lealtad de los consumidores hacia una compañía o producto, con base en la reputación, patrones de compra o capacidad de compra del cliente.

CAPITAL ESTRUCTURAL O CAPITAL INTERNO. Procesos, sistemas de información y patentes que permanecen en una organización cuando los trabajadores salen de ella.

CAPITAL HUMANO. Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual.

CAPITAL INTELECTUAL. El valor total de los negocios de la organización, calculado con base en el valor de los clientes, de la organización y de las competencias, y no sólo de los activos tangibles que forman el capital financiero. Es el conocimiento que tiene valor para la organización. Está constituido por el capital humano, la estructura y los clientes.

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN. Se refiere a las diferencias de tamaño, estructura, cultura, tecnología y comportamiento.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES. Se refiere a las diferencias personales en términos de capacidad, necesidades, percepción, emociones y actitudes.

CARISMA. Característica especial del liderazgo que crea una visión y un sentido de misión y que surge del orgullo, la confianza y el respeto. Es propia de personas extraordinarias, capaces de influir en los demás.

CÉLULA DE PRODUCCIÓN. Unidad autónoma y autosuficiente que posee las herramientas y realiza las operaciones necesarias para elaborar un producto. Es una combinación personal y maquinaria para realizar determinados procesos.

CENTRALIZACIÓN. Concentración del proceso de decisiones en la cúpula de la organización.

CENTRALIZACIÓN DEL MANDO. Las decisiones están concentradas en la cúpula de la organización.

CIBERNÉTICA. Estudio de los sistemas de control y de comunicación de los animales y las máquinas, según Norbert Wienes en su libro *Cybernetics* (1948). Rama de la teoría de la información que compara los sistemas de comunicación y control de aparatos producidos por el hombre con los de los organismos biológicos.

CICLO DE LA MOTIVACIÓN. Es el proceso de surgimiento de una necesidad humana y el intento por satisfacerla. El organismo permanece en estado de equilibrio, el cual se rompe cuando surge una necesidad, la cual provoca un estado de tensión y desequilibrio, que a su vez conduce a un comportamiento o acción cuyo objetivo es satisfacer la necesidad. Una vez satisfecha ésta, desaparece la tensión y se vuelve al estado de equilibrio. La satisfacción puede ser impedida por alguna barrera, lo que mantiene el estado de tensión, o puede ser compensada con la satisfacción de otra necesidad.

CIENCIAS SOCIALES. Conjunto de materias que estudian al hombre en relación con su medio físico, cultural y social. Incluyen la antropología, la arqueología, la criminología, la demografía, la economía, la educación, las ciencias políticas, la psicología y la sociología.

CÍRCULOS DE CALIDAD O CÍRCULOS DE CONTROL DE LA CALIDAD. Grupos de entre seis y 12 empleados voluntarios que se reúnen semanalmente para identificar y resolver problemas que afectan sus actividades comunes de trabajo.

CLASE MUNDIAL. Organizaciones altamente competitivas en sus sectores de negocio.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.

COALICIÓN. Combinación de dos o más organizaciones para alcanzar un objetivo común. Grupo de personas que se reúnen para tratar de satisfacer intereses personales.

COHESIÓN. Indica el grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer juntos.

COMBINACIÓN. Proceso de sistematización de conceptos. Incluye la combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos.

COMPAÑÍA. Nombre dado a las sociedades anónimas o las grandes empresas.

COMPENSACIÓN. Es la resolución del ciclo de motivación mediante la satisfacción de otra necesidad, lo cual disminuye el estado de tensión del individuo.

COMPETENCIAS. Conjunto de conocimientos y habilidades que las personas o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia.

COMPETENCIAS ESENCIALES. Competencias estratégicas únicas y distintivas de una organización que la hacen mejor que sus competidoras y la llevan a una posición de liderazgo en su sector.

COMPETICIÓN. Forma de rivalidad entre dos o más organizaciones, mediadas por un tercer grupo. La competición no siempre implica interacción directa entre los rivales.

COMPETITIVIDAD. Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria.

COMPORTAMIENTO. Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.

COMPORTAMIENTO SOCIAL. Conducta determinada por el grupo al cual pertenecen los individuos.

COMPUTADORA. Aparato electrónico dotado de circuitos y sistemas lógicos de procesamiento y memoria, capaz de aceptar e interpretar datos, efectuar operaciones y registrar los resultados.

COMUNICACIÓN. Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.

CONDICIÓN DE CERTIDUMBRE. Situación en la cual la persona que toma una decisión sabe exactamente cuáles son los resultados de la alternativa escogida. Es la posibilidad de conocer anticipadamente los resultados de una decisión.

CONDICIÓN DE INCERTIDUMBRE. Situación en la cual la persona que toma una decisión no tiene idea alguna de cuáles serán los resultados de la alternativa escogida.

CONDICIONAMIENTO CLÁSICO. Formación o refuerzo de una asociación entre un estímulo neutro y un reflejo.

CONDICIONAMIENTO OPERANTE. Formación de una previsión o expectativa en relación con un estímulo y una respuesta.

CONDUCTISMO. Nombre dado a la psicología conductista (o *behaviorist).* En administración se refiere a un enfoque que pone énfasis en el éxito de la organización por medio del factor humano.

CONFLICTO. Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición.

CONFLICTO GANAR-GANAR. Ocurre por medio de la colaboración de las partes involucradas en una situación de conflicto para conciliar diferencias.

CONFLICTO GANAR-PERDER. Ocurre cuando una parte alcanza sus objetivos a costa de la exclusión de los objetivos de la otra.

CONFLICTO ORGANIZACIONAL. Existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden chocar en una organización. Es un choque de intereses.

CONJUNTO ORGANIZACIONAL. Grupo de organizaciones que funcionan en forma interdependiente. Es lo mismo que conglomerado o agrupación (*cluster*).

CONOCIMIENTO. Información ordenada y sistematizada. Es un activo intangible y el recurso más importante de la era de la comunicación. Es aquello que se obtiene por medio del estudio y la experiencia.

CONOCIMIENTO COMUNICATIVO. Conocimiento interpersonal e interpretativo de la sociedad, la cultura y las relaciones humanas generado por el lenguaje y el consenso.

CONOCIMIENTO CORPORATIVO. Conocimiento adquirido por la organización.

CONOCIMIENTO EMANCIPADOR. Conocimiento de uno mismo, adquirido por medio de la reflexión crítica a lo largo del desarrollo personal.

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO. Conocimiento expuesto en documentos, manuales, libros o programas de capacitación estructurados y documentados.

CONOCIMIENTO INSTRUMENTAL. Conocimiento concreto y objetivo derivado de metodologías empíricas y científicas.

CONOCIMIENTO JUSTO A TIEMPO (*JUST IN TIME*). Conocimiento que las personas necesitan cuando ejecutan su trabajo.

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL. Conocimiento corporativo. Consiste en una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito, que forman una espiral cognitiva.

CONOCIMIENTO POR SI ACASO (*JUST IN CASE*). Conocimiento que las personas necesitan antes de hacer su trabajo.

CONOCIMIENTO TÁCITO. Conocimiento inconsciente que se deriva de las experiencias y vivencias de las personas. Es aquello que sabemos, pero que no podemos expresar con palabras.

CONSULTORÍA DE PROCEDIMIENTOS. Técnica de cambio conductual coordinada por un consultor que promueve intervenciones del equipo a fin de estudiar y mejorar sus procesos de toma de decisiones, así como la participación, la confianza y la creatividad.

CONTINGENCIA. Algo que podría no ocurrir, pero que cuando acontece influye en el comportamiento de la organización.

CONTROL. Función administrativa que viene después de la planeación, la organización y la dirección y que sirve para asegurar que los resultados de lo que fue planeado, organizado y dirigido se ajusten en la medida de lo posible a los objetivos; es una función administrativa que comprueba que todo ocurra de acuerdo con las reglas y las órdenes; es el subsistema que garantiza que el sistema funcione dentro de la normalidad y que sus actividades logren los resultados esperados.

CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD. Proceso utilizado para determinar, a partir de la inspección de una muestra, la posibilidad de que el total cumpla las normas de calidad.

CONTROL NORMATIVO. Control ético basado en la aplicación de símbolos puros o valores sociales (prestigio, estima, amor, fe, creencias, etc.).

COOPTACIÓN. Método que se utiliza para atraer elementos ajenos al liderazgo o a los procesos de toma de decisiones de una organización a fin de neutralizar amenazas externas.

CORPORACIÓN. Organización de gran tamaño (por ejemplo, General Motors), en la cual el control está centralizado y las decisiones descentralizadas.

CREATIVIDAD. Desarrollo de respuestas nuevas y únicas a problemas u oportunidades del momento. Es la capacidad de generar ideas creativas por medio de la imaginación.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.

D

DATOS. Registros que se derivan de hechos o estadísticas.

DECISIÓN. Elección racional de entre varias alternativas de acción.

DECISIÓN CON CERTIDUMBRE. Ocurre cuando las variables son conocidas y la relación entre la acción y sus consecuencias son determinísticas, es decir, existe una relación de causa y efecto.

DECISIÓN CON INCERTIDUMBRE. Ocurre cuando las variables son conocidas, pero las consecuencias son desconocidas o no pueden ser determinadas con certeza.

DECISIÓN CON RIESGO. Ocurre cuando las variables son conocidas y la relación entre la acción y sus consecuencias es conocida en términos probabilísticos.

DECISIÓN NO PROGRAMADA. Decisión única, singular y novedosa.

DECISIÓN PROGRAMADA. Decisión repetitiva y rutinaria que puede convertirse en un procedimiento definitivo y sistemático.

DECISIONES PROGRAMADAS. Elección de soluciones con base en experiencias similares.

DELEGACIÓN. Proceso de transferencia de autoridad y responsabilidad a puestos inferiores en la jerarquía.

DEPARTAMENTALIZACIÓN. Nombre dado a la especialización horizontal por medio de la creación de departamentos que se ocupan de tareas específicas de la organización. Se deriva de la división del trabajo y de la homogenización de las actividades.

DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA O TERRITORIAL. Agrupación de actividades y tareas en función de su ubicación geográfica.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES O POR CLIENTELA. Las actividades se agrupan para adaptarse a los distintos segmentos de la clientela de la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES O FUNCIONAL. La agrupación de las actividades corresponde a las principales funciones desarrolladas en la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS. Fases del proceso o procesamiento. Las actividades y tareas se dividen en función de los principales procesos desarrollados en la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS O SERVICIOS. Agrupación de actividades y tareas en función de los productos o servicios que ofrece la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROYECTOS. Las actividades y tareas se dividen en función de los principales proyectos de la organización.

DESARROLLO DE EQUIPOS. Técnica de modificación del comportamiento por medio de la cual varios grupos de personas de distintos niveles y áreas de la organización se reúnen coordinados por un consultor y se critican mutuamente para tratar de llegar a un acuerdo para mejorar la colaboración, eliminar barreras personales a la comunicación y fomentar el espíritu de equipo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Es la aplicación de las ciencias de la conducta a fin de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el entorno externo y resolver problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado.

DESCENTRALIZACIÓN. Dispersión de la toma de decisiones hacia la base de la organización.

DESCENTRALIZACIÓN DE LA EJECUCIÓN. Significa que las tareas son descentralizadas y delegadas al personal que trabaja en la base de la organización, es decir, en el nivel operativo.

DESCONGELACIÓN. Primera etapa del proceso de cambio, en la cual las personas experimentan la necesidad de aprender nuevos comportamientos y olvidar los viejos. Es el debilitamiento de las fuerzas que mantienen el *statu quo* y el fortalecimiento del impulso que lleva al cambio.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. Recopilación de datos de una organización para identificar sus problemas y debilidades a fin de encontrar soluciones.

DILEMA. Situación en la cual se desea atender dos intereses irreconciliables y excluyentes entre sí.

DIMENSIONES DE LA BUROCRACIA. Características básicas de la burocracia que pueden existir en distinto grado en las organizaciones.

DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD. Teoría de la personalidad basada en cinco dimensiones: extraversión, adaptación emocional, afabilidad, sentido de responsabilidad y apertura o interés. Fue desarrollada por Myers-Briggs.

DINÁMICA DE GRUPO. Suma de intereses de los miembros de un grupo. Puede ser activada mediante estímulos y motivaciones.

DIRECCIÓN. Función administrativa que interpreta los objetivos y los planes para alcanzarlos y conduce y orienta a las personas hacia ellos. Es la función administrativa que viene después de la planeación y la organización y que pone en marcha a la organización. Está relacionada con la influencia sobre las personas y con la acción. La dirección se ejerce por medio de la comunicación, el liderazgo y la motivación.

DIRECTRICES. Principios establecidos para alcanzar objetivos.

DISEÑO ORGANIZACIONAL. Estructura o formato organizacional.

DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA. Anomalías e imperfecciones del funcionamiento de la burocracia, o consecuencias no previstas (según Weber) que se derivan de la desviación o la exageración de cada una de las características del modelo burocrático, principalmente debido a la organización informal.

DISONANCIA COGNITIVA. Cogniciones inconsistentes con el entorno que rodea a una persona. Se trata de un conflicto o una inconsistencia entre lo que la persona percibe y su realidad.

DISTORSIONES DE PERCEPCIÓN. Lo que se percibe no siempre corresponde a la realidad. Las distorsiones de la percepción ocurren debido a la percepción selectiva, el efecto de halo, la proyección, los estereotipos y el efecto de contraste.

DIVERSIDAD. Las diferencias individuales producen diversidad en las organizaciones. La diversidad realza las diferencias y se contrapone a la homogeneidad.

DIVISIÓN DEL TRABAJO. Distribución de tareas entre individuos o grupos sociales, de acuerdo con la posición que cada uno ocupa en la estructura social y en las relaciones de propiedad. Cada persona o grupo se especializa en determinadas actividades.

DOMINACIÓN. Relación de poder en la cual el gobernante (dominador) impone su criterio a los demás por creer que tiene derecho a ejercer el poder, mientras los gobernados (dominados) consideran su obligación obedecer las órdenes.

DOWNSIZING. *Véase* adelgazamiento.

E

ECOLOGÍA. Área de las ciencias biológicas que estudia a los seres vivos en su relación con el ambiente. La mayor unidad ecológica es la biosfera, que abarca todos los ambientes en los que existen seres vivos y puede ser subdividida en ecosistemas, en los cuales existe un delicado equilibrio entre los organismos y el ambiente, y cualquier modificación altera el ecosistema.

EFICACIA. Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos.

EFICIENCIA. La relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas, o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos. Significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al ciento por ciento los estándares establecidos a partir de los estudios de tiempos y movimientos.

EJECUTIVO. Administrador situado en un nivel institucional de la organización. Puede ser director o gerente.

EMPRESA. Organización con fines de lucro dedicada a la producción y/o la comercialización de bienes y servicios.

Existen cuatro categorías de empresas de acuerdo con su tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una con un funcionamiento particular.

ENFOQUE EN EL ENTORNO. Enfoque que considera que la administración es una ciencia que busca conciliar las organizaciones con las demandas y las situaciones de su entorno, como es el caso de la teoría de los sistemas y la teoría de las contingencias.

ENFOQUE EN LA ESTRUCTURA. Enfoque teórico según el cual la administración es una ciencia que se ocupa de la configuración y la estructura de las organizaciones, como la teoría clásica y la teoría de la burocracia.

ENFOQUE EN LA TECNOLOGÍA. Enfoque teórico según el cual la administración es una ciencia que se ocupa de la aplicación adecuada de la tecnología a las actividades de las organizaciones. Es el caso de la teoría de las contingencias.

ENFOQUE EN LAS PERSONAS. Enfoque teórico que considera que la administración es una ciencia aplicada a las personas y a sus actividades dentro de las organizaciones. Tal es el caso de las teorías de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento.

ENFOQUE EN LAS TAREAS. Enfoque que considera que la administración es una ciencia aplicada a la planeación y realización de actividades operativas, como es el caso de la administración científica.

ENFOQUE DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO. Describe y explica los fenómenos organizacionales, pero sin establecer reglas o principios de aplicación general.

ENFOQUE PRESCRIPTIVO Y NORMATIVO. Establece las reglas o principios generales que el administrador aplicará como recetas.

ENFOQUE SOCIOTÉCNICO. Corriente basada en la teoría de los sistemas. Plantea que las organizaciones son un conjunto integrado que incluye un subsistema social (personas) y uno técnico (tecnologías, máquinas, equipo, etc.).

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO. Proceso consistente en agregar continuamente tareas más ricas y complejas para generar motivación y oportunidades de satisfacción laboral.

ENTORNO. Todo lo que envuelve a la organización.

ENTORNO EXTERNO. Ambiente.

ENTORNO GENERAL. Contexto general que abarca toda la sociedad y afecta a todos sus componentes. También se le conoce como macroambiente.

ENTORNO INTERNO. Lo que ocurre dentro de la organización.

ENTRADA (*INPUT*). Recursos necesarios para la operación o el funcionamiento de un sistema; los insumos son los materiales, la energía o la información que entra al sistema para que éste pueda funcionar.

ENTRENAMIENTO DE LA SENSIBILIDAD. También conocido como entrenamiento de laboratorio o Grupo T. Es una técnica de desarrollo organizacional que hace a los participantes más conscientes de su comportamiento intrapersonal e interpersonal y fomenta la expresión abierta de los sentimientos.

ENTROPÍA. Es la segunda ley de la termodinámica. Se refiere a la tendencia del sistema a perder energía y dispersarse, degradarse o desaparecer cuando esa pérdida es superior a la capacidad del sistema para mantener la energía. Es decir, el sistema que no logra reponer sus pérdidas tiende a desaparecer.

ENTROPÍA NEGATIVA O NEGENTROPÍA. Es lo contrario de la entropía, es decir, la búsqueda de insumos e información para contener y superar la tendencia a la entropía.

EQUIFINALIDAD. Característica del sistema abierto que permite llegar al mismo objetivo por distintos caminos a partir de condiciones iniciales diferentes.

EQUILIBRIO. Estabilidad de las fuerzas de un sistema. Un sistema está en equilibrio cuando todas sus variables permanecen sin cambios durante un periodo determinado.

EQUILIBRIO DINÁMICO. Homeostasis o autorregulación.

EQUILIBRIO PSICOLÓGICO. Equilibrio de fuerzas psicológicas, según Kurt Lewin. También se le conoce como equilibrio casi estacionario, concepto que destaca sus características dinámicas.

EQUIPOS. Grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva.

EQUIPOS AUTÓNOMOS. Grupos de trabajo con total autonomía y recursos para administrar sus actividades y tomar decisiones a fin de poder alcanzar objetivos o metas previamente determinados.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. Equipos que se caracterizan por el elevado compromiso de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras ante los cambios en el entorno de negocios a fin de satisfacer las demandas crecientes de los clientes.

EQUIPOS FUNCIONALES CRUZADOS. Equipos formados por miembros de varios departamentos o diferentes especialidades funcionales.

EQUIPOS SEMIAUTÓNOMOS. Grupos de trabajo que gozan de suficiente autonomía para administrar las actividades de su campo de trabajo, pero son vigilados por un gerente o supervisor.

EQUIPOS VIRTUALES. Equipos que se ponen en contacto mediante tecnologías de la información.

ERA CLÁSICA. Periodo que se ubica entre el nacimiento de la teoría de la administración (con la administración científica), alrededor de 1900, hasta después de la Segunda Guerra Mundial, en 1950. Se caracteriza por la estabilidad y la predictibilidad, con énfasis en la industrialización.

ERA DE LA COMUNICACIÓN. Periodo que se inicia alrededor de la década de 1990 con el advenimiento de las tecnologías de la información, la globalización de los negocios y fuertes cambios que provocaron inestabilidad e incertidumbre.

ERA NEOCLÁSICA. Periodo que se ubica aproximadamente entre 1950 y 1990, y se caracteriza por un cambio en el enfoque de la industrialización expansiva que antecedió a la era de la comunicación.

ERGONOMÍA, DEL GRIEGO *ERGON* (TRABAJO) Y *NOMOS* (USO, REGLAMENTACIÓN). Ciencia que estudia los ritmos y métodos de trabajo para mejorar la adaptación del hombre a los procesos laborales. También se le llama ingeniería humana.

ESPACIO VITAL. Ambiente psicológico que envuelve a toda persona.

ESPECIALIZACIÓN. Distribución de diferentes actividades entre las personas con el propósito de aprovechar sus capacidades, ahorrar tiempo, adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica y, en consecuencia, aumentar la producción, abatir costos y lograr economías de escala.

ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL. División del trabajo de la organización en sentido lateral, es decir, por departamentos.

ESPECIALIZACIÓN VERTICAL. División del trabajo de la organización por niveles jerárquicos.

ESTABILIDAD. Situación del ambiente de tarea que se caracteriza por la ausencia relativa de fluctuaciones o alteraciones.

ESTATUS. Posición social definida o atribuida a una persona, grupo o miembros de un grupo por otros individuos o grupos.

ESTILO DE LIDERAZGO. Patrón de comportamiento adoptado por un líder para dirigir a los miembros de la organización hacia los objetivos propuestos. Maneras o formas peculiares de dirigirse a las personas en ciertas situaciones.

ESTÍMULO. Toda influencia ambiental que incita a la acción o a determinado comportamiento.

ESTRATEGIA. Movilización de todos los recursos de la organización con el propósito de alcanzar objetivos globales de largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas.

ESTRUCTURA. Conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar un todo. En administración, la estructura designa la forma en que las empresas están organizadas y estructuradas.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL. Comportamiento de una organización para enfrentar su entorno.

ESTRUCTURA ORGÁNICA. Es lo mismo que la estructura organizacional, como se presenta en un organigrama.

ESTRUCTURALISMO. Método analítico y comparativo que estudia los elementos o los fenómenos como parte de un todo.

ÉXITO ORGANIZACIONAL. Condición de las organizaciones eficientes y eficaces que alcanzan un desempeño excelente en la consecución de sus objetivos globales y son admiradas por ello.

EXPERIMENTO DE HAWTHORNE. Experimento coordinado por Elton Mayo de 1927 a 1932, cuyas conclusiones dieron origen a la teoría de las relaciones humanas.

EXTERIORIZACIÓN. Articulación del conocimiento tácito en conocimientos explícitos en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

EXTRAVERSIÓN. Rasgo de la personalidad que muestra un espíritu sociable, gregario, decidido, expresivo y comunicativo.

F

FACTOR M O MEMORIA ASOCIATIVA. Es la facilidad para memorizar. Puede ser visual, auditiva, táctil, etc.

FACTOR N O FACTOR NUMÉRICO. Facilidad directamente relacionada con la rapidez y la exactitud para los cálculos simples.

FACTOR P O RAPIDEZ PERCEPTIVA. Habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales o identificar similitudes y diferencias. También se le conoce como aptitud burocrática o atención concentrada.

FACTOR R O RACIOCINIO. Puede ser inductivo o concreto, o deductivo o abstracto.

FACTOR S O RELACIONES ESPACIALES. Habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.

FACTOR V O COMPRENSIÓN VERBAL. Facilidad para usar debidamente el idioma.

FACTOR W O FACILIDAD DE PALABRA (*WORD FLUENCY*). Fluidez verbal, o sea, facilidad para expresarse en forma oral.

FACTORES HIGIÉNICOS. Variables del entorno laboral que influyen en la insatisfacción de las personas. También se les conoce como factores de insatisfacción.

FACTORES MOTIVACIONALES. Las variables inherentes al trabajo o a la tarea que influyen en la satisfacción de las personas con el trabajo. También se les conoce como factores de satisfacción.

FATIGA. Cansancio o agotamiento que se deriva del trabajo ininterrumpido. Puede ser física o psicológica.

FRUSTRACIÓN. Ciclo motivacional que no concluye debido a alguna barrera que impide la satisfacción de una necesidad humana.

FUERZA DE TAREA. Equipo heterogéneo y provisional constituido por especialistas de diferentes áreas que dejan sus funciones habituales para dedicarse a una tarea específica y compleja que exige enfoques y perspectivas diferentes.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. Funciones relacionadas con la integración de las otras cinco funciones (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas). Según Fayol, las funciones administrativas son: prever, organizar, mandar, controlar y coordinar. Actualmente las funciones administrativas incluyen: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, las funciones administrativas forman el proceso administrativo.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA. Según Fayol, toda empresa está dividida en seis funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. En la actualidad, las funciones básicas son: producción u operaciones, marketing o comercialización, finanzas (inclusive contabilidad) y recursos humanos y administrativos.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR. Son las correspondientes a los elementos de la administración, es decir: planeación, organización, dirección y control, las cuales constituyen el proceso administrativo. Son iguales a las funciones administrativas.

G

GERENCIA. Función de dirección que se lleva a cabo en el nivel intermedio de la organización.

GLOBAL O TOTAL. Naturaleza orgánica de un sistema que lo hace reaccionar como un todo cuando alguna de sus partes experimenta una influencia externa.

GLOBALIZACIÓN. Internacionalización de los negocios y de los sistemas productivos y financieros. Ha hecho el entorno de las organizaciones más extenso, complejo, cambiante e incierto.

GRUPO. Conjunto de personas que interactúan entre sí y buscan un objetivo común.

GRUPO DE CONTROL. Grupo que trabaja siempre en las mismas condiciones de trabajo a fin de permitir la comparación de resultados con el grupo experimental.

GRUPO EXPERIMENTAL. Grupo que participa en una investigación y está sujeto a cambios en sus condiciones de trabajo.

GRUPOS DE AMIGOS. Grupos de personas que interactúan fuera del entorno de trabajo, mantienen relaciones sociales, están en el mismo rango de edad y comparten herencias culturales, preferencias políticas o deportivas.

GRUPOS DE INTERÉS. Grupos de personas que se unen para alcanzar objetivos comunes que satisfagan intereses personales.

GRUPOS DE MANDO. Grupos determinados por relaciones formales de autoridad y definidos en el organigrama de la organización.

GRUPOS DE TAREA. Grupos definidos por la organización y formados por personas que se juntan para ejecutar determinada tarea o función.

GRUPOS INFORMALES. Grupos espontáneos de personas que integran una organización informal.

GRUPOS PRIMARIOS. Grupos caracterizados por la camaradería, la lealtad y el sentido común, como la familia y los grupos de colegas.

GRUPOS SOCIALES. Conjuntos de personas que interactúan entre sí por medio de patrones de relaciones.

GRUPOS TEMPORALES. Grupos formados para ejecutar ciertas tareas de la organización en plazos definidos.

H

HABILIDADES O SABER HACER. Saber aplicar el conocimiento, transformarlo en resultados y usarlo para resolver problemas.

HABILIDADES CONCEPTUALES. Capacidad para utilizar ideas, conceptos, teorías y abstracciones como guías de la acción administrativa.

HABILIDADES HUMANAS. Capacidades y discernimiento para trabajar con personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz. Facilidad para las relaciones interpersonales y grupales.

HABILIDADES TÉCNICAS. Saber utilizar los métodos, técnicas e instrumentos necesarios para realizar tareas específicas del trabajo.

***HARDWARE*.** Sistema físico o concreto, compuesto por maquinaria y equipo.

HOMBRE COMPLEJO. Visión del ser humano como un sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades. Según esta perspectiva, el individuo funciona como un sistema abierto capaz de mantener su equilibrio interno ante las demandas del entorno.

HOMBRE FUNCIONAL. Concepto del ser humano según la teoría de los sistemas: el individuo se comporta de acuerdo con su papel dentro de la organización. Las organizaciones son sistemas de papeles desempeñados por las personas.

HOMBRE ORGANIZACIONAL. Concepto estructuralista del hombre moderno, que desempeña diferentes papeles simultáneos en varias organizaciones y muestra un carácter cooperativo y competitivo.

HOMBRE SOCIAL U *HOMO SOCIALIS*. Ser humano motivado por recompensas y sanciones sociales y simbólicas, en contraposición al *homo economicus* (motivado por recompensas y sanciones salariales y materiales).

HOMEOSTASIS (DEL GRIEGO, *HOMO* = LO MISMO Y *STASIS* = EQUILIBRIO). Tendencia del sistema a mantener su equilibrio interno a pesar de las perturbaciones ambientales. Es lo mismo que autorregulación o estado firme. Es el estado de equilibrio dinámico que permite al sistema mantener un funcionamiento estable a

pesar de las variaciones en el entorno. Implica equilibrio, permanencia y estabilidad.

I

IMPLANTACIÓN. Aplicación de técnicas y modelos de desarrollo organizacional para resolver problemas de la organización.

INCERTIDUMBRE. Ausencia de información sobre un asunto determinado.

INESTABILIDAD. Situación del ambiente de tarea que se caracteriza por cambios y transformaciones.

INFLUENCIA. Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas.

INFORMACIÓN. Conclusión derivada del análisis de datos. Conjunto de datos con un significado específico.

INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL. Información simultánea a la ocurrencia del hecho.

INFORMÁTICA. Área que se ocupa de reunir, procesar, acumular y distribuir la información.

INFOVÍA O SUPERCARRETERA DE LA INFORMACIÓN. Red digital de comunicaciones de muy alta velocidad que puede combinar telecomunicaciones, líneas de cable, trasmisión vía microondas y fibra óptica para ofrecer servicios interactivos de televisión, teléfonos, computadoras y otros aparatos para interactuar con bancos de datos en todo el mundo.

INSTRUMENTALIDAD. Correlación percibida entre el desempeño exitoso y la obtención de recompensas.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL. Capacidad de una computadora para realizar tareas en forma inteligente, es decir, por medio del aprendizaje y la toma de decisiones.

INTERFERENCIA. Estímulo que compite con el mensaje por captar la atención del decodificador o destinatario.

INTERIORIZACIÓN. En la administración del conocimiento se refiere a transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito.

INTERVENCIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Actividades para apoyar los programas de desarrollo organizacional y mejorar la eficacia del trabajo de individuos, grupos y de la organización como un todo.

INTROVERSIÓN. Rasgo de personalidad que denota un espíritu tranquilo, concentrado, reflexivo, orientado y que piensa antes de hablar.

INTUITIVO. Rasgo de personalidad que denota un espíritu teórico, genérico y abstracto.

INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES (IO). Aplicación de métodos científicos y cuantitativos para resolver problemas. La IO aplica las matemáticas y la estadística a decisiones que toman con certidumbre y la probabilidad a las decisiones que implican riesgo e incertidumbre.

INVESTIGACIÓN-ACCIÓN. Recopilación y análisis de datos sobre un sistema que necesita cambios a fin de que las personas, mediante un proceso de realimentación, identifiquen problemas, desarrollen soluciones y emprendan acciones.

ISO 9000. Conjunto de normas de calidad establecidas por la Comunidad Europea.

J

JERARQUÍA. Conjunto de niveles jerárquicos de autoridad en una organización formal.

JERARQUÍA DE AUTORIDAD. Estratos de autoridad que existen en toda organización humana, en la cual los superiores mandan a los inferiores.

JERARQUÍA DE OBJETIVOS. Estructura de objetivos en la cual los más elevados predominan sobre los demás.

JUSTO A TIEMPO (*JUST IN TIME*). Conjunto de métodos de control de la producción diseñados para mantener un nivel mínimo de inventario, apenas suficiente para asegurar el envío de materiales y componentes justo cuando deben ser usados. También se refiere a la filosofía de la manufactura que pretende optimizar los procesos de producción reduciendo el desperdicio y los gastos.

K

***KAIZEN* (DEL JAPONÉS *KAI*, QUE SIGNIFICA CAMBIO, Y *ZEN*, QUE SIGNIFICA MEJORAR).** Anteriormente el término se refería a un proceso de administración y una cultura de negocios. Ahora significa perfeccionamiento continuo y gradual por medio de la participación activa y comprometida de todos los miembros de la organización en aquello que se hace y en la forma en que se hace. El *kaizen* es una filosofía de la mejora continua que incluye a todos los empleados de la organización, de modo que realicen sus tareas un poco mejor cada día. La clave es hacer las cosas siempre mejor.

L

LEGITIMIDAD. Capacidad para justificar legalmente o explicar racionalmente el ejercicio de poder.

LIDERAZGO. Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO. Estilo de liderazgo que se caracteriza por la autocracia y el mando. El líder concentra todas las decisiones y los subordinados sólo obedecen.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO. Estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación de los subordinados en las decisiones y la orientación y el impulso que les brinda el líder.

LIDERAZGO LIBERAL. Estilo de liderazgo que se caracteriza por la ausencia de un líder. Los subordinados

actúan en forma libre y espontánea, sin orientación ni dirección.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO. Estilo de liderazgo que se enfoca en consultar a los subordinados y en la participación de éstos en la toma de decisiones.

LÍMITES. *Véase* fronteras.

LÍNEA. Autoridad de mando y de acción que se deriva de la posición que se ocupa en la jerarquía. También significa mando o dirección. Es la facultad típica del jefe tradicional: tomar decisiones, actuar, mandar, decidir y afrontar.

M

MANDO. Nombre dado por Fayol a la función de dirección. Significa dirigir y orientar a las personas.

MANIPULACIÓN. Proceso por medio del cual se induce y condiciona a una persona para que haga algo como si fuese su propia voluntad, pero en realidad hace lo que los otros quieren.

MATRIZ. Organización matricial.

MECANICISMO. Visión determinística de la organización como si fuese una máquina compuesta por un conjunto de piezas. Es lo mismo que la teoría de la máquina.

MEDIOS-OBJETIVOS. Proceso consistente en enlazar metas intermedias para lograr los objetivos finales que dependen de aquéllas.

MEJORA CONTINUA. Filosofía que favorece el trabajo en equipos y la participación de las personas en la resolución de problemas de la organización, sobre todo los relacionados con el proceso productivo. El objetivo es el perfeccionamiento continuo y sistemático de la organización y de las personas involucradas a fin de satisfacer al cliente. Es la aplicación de la filosofía *kaizen* a los procesos productivos de la organización. Comenzó con los círculos de control de calidad y se ha hecho cada vez más amplia en las organizaciones.

MENSAJE. Información codificada que la fuente o emisor pretende compartir con otros.

MERCADO. Grupo de compradores y vendedores que tienen un contacto suficientemente cercano para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compraventa de los demás. El mercado puede ser la ubicación física o virtual donde se reúnen compradores y vendedores de una economía.

MERITOCRACIA. Énfasis en el mérito y la competencia técnica de las personas. La comprobación del mérito personal exige títulos, concursos y pruebas de evaluación.

METAS. Objetivos de corto plazo.

MÉTODO. Plan para el desempeño de una tarea específica que detalla cómo ejecutarla.

MÉTODO CARTESIANO. Método científico de René Descartes, basado en cuatro principios: duda sistemática, análisis o descomposición, síntesis o composición y enumeración o comprobación. Influyó enormemente en la manera de abordar y resolver problemas científicos.

MISIÓN. Razón de ser de una organización, propósito para el cual fue creada y desarrollada. La misión define el negocio de la organización.

MODELO BUROCRÁTICO. Nombre dado a las organizaciones que poseen las características identificadas por Weber.

MODELO DE LAS COMPETENCIAS. Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que permite que las personas y las organizaciones alcancen la excelencia.

MODELO MATEMÁTICO. Representación simbólica de la realidad que utiliza variables numéricas y cuantitativas. Un modelo matemático es una construcción lógica de la realidad.

MODELO NATURAL DE ORGANIZACIÓN. Concibe la organización como un conjunto de partes independientes que, unidas, constituyen un todo. Es el enfoque del sistema abierto, típico de la teoría de los sistemas.

MODELO RACIONAL DE ORGANIZACIÓN. Concibe la organización como un medio racional para alcanzar objetivos. Es el enfoque de sistema cerrado, típico de la administración científica, la teoría clásica y la teoría de la burocracia.

MORAL. Concepto intangible relacionado con el estado motivacional de una organización. La moral es elevada cuando las necesidades de las personas son relativamente satisfechas y es baja cuando esas necesidades son relativamente frustradas o bloqueadas.

MOTIVACIÓN. Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempañar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.

MOTIVO. Impulso íntimo que incita a la persona a la acción y que sustenta y caracteriza la dirección de su comportamiento.

N

NECESIDADES DE REALIZACIÓN PERSONAL. Es el quinto nivel de las necesidades humanas. Se refiere al deseo de las personas de alcanzar todo su potencial. Son las necesidades humanas de orden más elevado y se relacionan con el impulso para buscar el desarrollo continuo.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS. Son las necesidades humanas de primer nivel o básicas, relacionadas con la supervivencia (alimentación, sueño, reposo, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección).

NECESIDADES HUMANAS. Conjunto de motivaciones fisiológicas, psicológicas, sociales y de realización personal que condicionan el comportamiento de las personas. Son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan a una persona a un comportamiento determinado a fin de buscar satisfacción.

NECESIDADES PSICOLÓGICAS. Necesidades adquiridas y exclusivas del ser humano, relacionadas con la seguridad personal, la autoestima y el afecto.

NECESIDADES SOCIALES. Constituyen el tercer nivel de las necesidades humanas. Se refieren a la búsqueda de pertenencia, amistad, compañerismo, afecto y amor.

NEGENTROPÍA. Entropía negativa.

NEGOCIACIÓN. Ajuste o intercambio entre dos partes que interactúan entre sí para alcanzar objetivos diferentes.

NEGOCIO. Actividad esencial de una organización.

NIVEL INSTITUCIONAL. Es el nivel administrativo más alto y abierto de la organización porque interactúa con el entorno externo. Está compuesto por los directivos de la cúpula.

NIVEL INTERMEDIO. Nivel administrativo que vincula el nivel institucional con el operativo. Está compuesto por los gerentes de nivel medio.

NIVEL OPERATIVO. Es el nivel más bajo de la organización. Se encarga de ejecutar las tareas cotidianas y está compuesto por supervisores de primera línea.

NORMA. Regla o norma que rige un procedimiento. Son órdenes directas y concretas sobre acciones o conductas que deben observarse fielmente. Sirven para uniformar las acciones. Constituyen un patrón aceptable de comportamiento que es compartido por todos los miembros de la organización.

O

OBJETIVOS. Metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico.

OBJETIVOS DE OPERACIÓN. Objetivos específicos e inmediatos o de corto plazo, relacionados con determinadas tareas u operaciones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Objetivos generales de largo plazo relacionados con la organización como un todo.

OBJETIVOS INDIVIDUALES. Objetivos perseguidos por los individuos.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. Objetivos que persigue la organización.

OBJETIVOS TÁCTICOS. Objetivos departamentales e intermedios a mediano plazo (por lo general un año), relacionados con cada área de la organización.

OPERACIÓN. Actividad o tarea específica que busca un objetivo inmediato o a corto plazo.

ORGANIZACIÓN. Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes.

ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE. Organización que incentiva y fomenta el aprendizaje de sus miembros por medio del trabajo en equipo y una fuerte interacción social.

ORGANIZACIÓN DE LÍNEA-*STAFF*. Formato estructural híbrido que reúne características lineales (unidad de mando) y funcionales (asesoría de equipos administrativos o *staff*). También se le llama organización jerárquica-consultiva.

ORGANIZACIÓN FORMAL. Organización oficialmente adoptada por la empresa y plasmada en el organigrama.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL. Forma estructural basada en la especialización y en la supervisión de funciones. La comunicación es directa, la autoridad es funcional (dividida por especialidades) y las decisiones están descentralizadas.

ORGANIZACIÓN GLOBAL. Es aquella que comercializa en todo el mundo un producto estandarizado cuyos componentes pueden ser fabricados en diferentes países.

ORGANIZACIÓN INFORMAL. Conjunto de grupos espontáneos que existe en toda organización y que condiciona fuertemente el comportamiento de sus miembros.

ORGANIZACIÓN LINEAL. Forma estructural basada en líneas únicas de autoridad y responsabilidad, en la cual predominan los principios de autoridad lineal y mando único. La cadena de mando muestra una estructura piramidal en la cadena de mando y las decisiones se concentran en la cúpula.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL. Superposición de una o más formas de departamentalización sobre la estructura organizacional existente. Es una estructura tradicional modificada con el propósito de realizar algún proyecto específico.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL. Red o alianza temporal de organizaciones independientes que buscan objetivos particulares y comunes.

ORGANIZACIONES COMPLEJAS. Nombre dado a las grandes organizaciones que presentan características burocráticas derivadas de su tamaño y complejidad.

ORGANIZACIONES SOCIALES. Nombre dado a las organizaciones basadas en personas.

***OUTSOURCING*.** Terciarización o subcontratación de procesos de una organización.

P

PARADIGMAS. Modelos, pautas, maneras de pensar o esquemas para comprender la realidad. Conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo equivocado, lo verdadero y lo falso y entre lo permitido y lo prohibido.

PARTICIPACIÓN. Estilo de administración que se basa en el consenso y en la participación de las personas en el proceso de decisiones para alcanzar los objetivos definidos.

PARTICIPACIÓN ALINEATORIA. El individuo es coaccionado para que permanezca en la organización, a pesar de que no tiene interés alguno en ella.

PARTICIPACIÓN CALCULADORA. El individuo manifiesta interés por permanecer en la organización en la medida en que sus esfuerzos tengan una recompensa financiera o económica inmediata.

PARTICIPACIÓN MORAL. El individuo atribuye valor a la misión de la organización y a su trabajo dentro de ella, y por esa razón lo desempeña tan bien como puede.

PATRÓN DE LIDERAZGO. Tipo de liderazgo correcto para cada situación específica.

PERCEPCIÓN. Proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su entorno.

PERMEABILIDAD. Característica de las fronteras del sistema que permite un mayor intercambio con el entorno.

PERSONALIDAD. Conjunto hipotético y complejo de características individuales que muestran una tendencia consistente a comportarse de cierta manera en diferentes situaciones.

PLAN. Curso de acción determinado para alcanzar un objetivo. Es producto de la planeación.

PLANEACIÓN. Función administrativa que identifica objetivos y lo que debe hacerse para alcanzarlos. Actualmente sustituye a la fase de previsión del proceso administrativo.

PLANEACIÓN DE OPERACIONES. Planeación específica que abarca cada una de las operaciones o actividades proyectadas a corto plazo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Planeación global a largo plazo que involucra a la organización como un todo.

PLANEACIÓN TÁCTICA. Planeación de mediano plazo (ejercicio anual) que abarca cada departamento y sus recursos específicos.

PODER. Potencial de una persona para influir en otras. Capacidad de ejercer influencia, aun cuando no se ejerza.

POLÍTICAS. Afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas en una organización.

PRAGMATISMO. Corriente filosófica postulada por John Dewey, la cual pone énfasis en los aspectos prácticos y utilizables. En la administración se traduce en prácticas y acciones administrativas.

PRECISIÓN. Capacidad de una prueba para ofrecer resultados semejantes al aplicarse varias veces a la misma persona.

PRESUPUESTO. Plan relacionado con el manejo del dinero.

PREVISIBILIDAD DEL COMPORTAMIENTO. Se refiere a la racionalidad del modelo burocrático, el cual presupone que el comportamiento de las personas será perfectamente previsible de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, a fin de alcanzar la máxima eficiencia posible. Es una de las características de la burocracia.

PREVISIÓN. Según Fayol, es la función administrativa que visualiza el futuro y traza un programa de acción. En el proceso administrativo moderno, la planeación ha sustituido a la previsión.

PRINCIPIO DE CONTROL. Significa controlar el trabajo para asegurarse de que sea ejecutado de acuerdo con el plan y los métodos establecidos.

PRINCIPIO DE EJECUCIÓN. Distribución de distintas atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea ordenada.

PRINCIPIO DE PLANEACIÓN. Sustitución del criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos.

PRINCIPIO DE PREPARACIÓN. Selección científica de los trabajadores con base en aptitudes, preparación y capacitación para que produzcan más y mejor de acuerdo con un método planeado.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO. Estipula que cada persona tiene sólo un jefe.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Reglas básicas de conducta del administrador para encabezar la dirección. Son la base de la ciencia de la administración. Fayol enunció 14 principios generales y universales de la administración. Según Taylor, son: planeación, preparación, ejecución y control.

PROBLEMA. Situación en la que se presenta una discrepancia entre lo que es (realidad) y lo que podría o debería ser (objetivos, metas o valores).

PROBLEMA ESTRUCTURADO. Problema que se puede definir perfectamente porque se conocen sus principales variables, como estados de la naturaleza, alternativas y posibles consecuencias.

PROBLEMA NO ESTRUCTURADO. Problema que no se puede definir claramente porque no se conocen una o más de sus variables o no se pueden determinar con cierto grado de exactitud.

PROCEDIMIENTOS. Formas de ejecutar o realizar los programas. Son planes que prescriben una secuencia de tareas para realizar el trabajo. Son planes relacionados con los métodos de trabajo.

PROCESAMIENTO, PROCESADOR O TRANSFORMADOR. Es el mecanismo interno del sistema que convierte las entradas en salidas. En inglés, *throughput.*

PROCESO ADMINISTRATIVO. Conjunto de funciones administrativas o elementos de la administración, a saber: planeación, organización, dirección y control. Es un proceso cíclico y sistémico.

PROCESO DE DECISIÓN. Proceso que implica percepción de la situación, análisis y definición del problema, definición de los objetivos, búsqueda de alternativas de solución, evaluación y comparación de esas alternativas,

elección de la alternativa más adecuada y la aplicación de la opción escogida.

PROCESO DE PERCEPCIÓN. Proceso que transforma las sensaciones en percepciones que crean representaciones internas o externas de nuestra experiencia con el mundo que nos rodea.

PRODUCCIÓN EN MASA. Proceso de producción que utiliza una línea de montaje, o sea, métodos estandarizados y máquinas especializadas que producen grandes volúmenes de artículos estandarizados.

PROGRAMA O PROGRAMACIÓN. Conjunto de actividades en secuencia necesarias para lograr cada meta. Son planes específicos para alcanzar metas específicas.

PROGRESO. Camino que conduce al objetivo del sistema.

PROPÓSITO O FINALIDAD. Objetivo del sistema.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. Campo de la psicología que se ocupa del estudio de las personas en las organizaciones.

R

RACIONALIDAD. Adecuación de los medios a los fines para garantizar la eficiencia de la organización.

RACIONALISMO. Adecuación de los medios a los fines de acuerdo con criterios universales basados en la razón y la lógica.

RACIONALIZACIÓN. Uso de métodos científicos en la planeación y la organización de actividades para reducir costos y aumentar la eficiencia y la productividad de los obreros.

RASGOS DE PERSONALIDAD. Características de un individuo. Son tendencias duraderas que llevan a una persona comportarse de cierta forma en diversas situaciones.

REALIMENTACIÓN (*FEEDBACK*). Mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema regresa al punto de entrada a fin de alterarla. También se le denomina servomecanismo, realimentación, reacción o alimentación de retorno. Es una función del sistema que pretende comparar la salida con un criterio o norma establecido a efecto de mantener el funcionamiento del sistema dentro de ese patrón.

REALIMENTACIÓN DE DATOS. Técnica de cambio conductual basada en el aprendizaje de nuevos datos para incrementar la creatividad y la innovación de las personas.

RECOMPENSAS INTRÍNSECAS. Recompensas que provienen directamente de la ejecución de una tarea.

RECOMPENSAS SOCIALES. Satisfacción de necesidades psicológicas como el reconocimiento, la aprobación social y la participación en grupos sociales.

RECONGELACIÓN. Tercera fase del proceso de cambio, que da por resultado una modificación del comportamiento.

RECURSOS HUMANOS. Personas vistas como recursos de la organización.

RED DE COMUNICACIÓN. Forma o canal de comunicación entre personas.

REDUCCIÓN DE TIEMPO DEL CICLO DE PRODUCCIÓN. Simplificación de los ciclos de trabajo, eliminación de barreras entre etapas del proceso y entre órganos involucrados, a fin de disminuir el tiempo de producción. El justo a tiempo es un ejemplo.

REDUNDANCIA. Repetición de un mensaje para garantizar su correcta recepción. Se utiliza para neutralizar el ruido.

REFUERZO POSITIVO. Administración de consecuencias positivas que tienden a aumentar la voluntad de repetir el comportamiento en situaciones similares.

REGLA. Norma.

REINGENIERÍA. Rediseño radical de procesos empresariales para recortar gastos, mejorar costos, calidad y servicio y aumentar al máximo posible los beneficios de las tecnologías de la información. Generalmente implica cuestionar cómo y por qué se hacen las cosas.

REJILLA ADMINISTRATIVA O *MANAGERIAL GRID*. Modelo teórico basado en la premisa de que la preocupación por la producción y la preocupación por las personas son dos actitudes básicas que influyen en el estilo administrativo.

RELACIONES HUMANAS. Interacción social entre personas y grupos por medio de acciones y actitudes.

RELACIONES INDUSTRIALES. Nombre dado antiguamente a las relaciones entre las empresas y sus trabajadores.

RESPONSABILIDAD. Deber de rendir cuentas a los superiores.

REUNIONES DE CONFRONTACIÓN. Técnica de alteración del comportamiento en la cual dos grupos antagónicos se reúnen, moderados por un consultor, para discutir, evaluar y reducir sus diferencias.

ROL. Es aquello que se espera del desempeño de cada grupo social, así como la interiorización de valores y normas que el grupo espera del individuo, ya sea en forma implícita o explícita. Conjunto de actividades que debe cumplir una persona en una organización.

ROTACIÓN DE PUESTOS. Movimiento sistemático de trabajadores de un puesto a otro con el propósito de incrementar su satisfacción y de reducir la monotonía.

RUIDO. Perturbaciones indeseables e imprevisibles que tienden a alterar o interrumpir los mensajes transmitidos.

S

SALIDA. Resultados directos o producto final del funcionamiento de un sistema. En inglés, *output*.

SANCIONES SOCIALES. Castigos aplicados por el grupo para controlar el comportamiento de sus miembros a fin de protegerse de las amenazas de la empresa.

SATISFACCIÓN. Cumplimiento de las necesidades humanas.

SATISFACTORIA. Alternativa que satisface, aunque no sea la óptima.

SEMÁNTICA. Estudio del significado de las palabras.

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD. Rasgo de personalidad que denota un espíritu organizado, perseverante, disciplinado, responsable, digno de confianza, íntegro y emprendedor.

SINERGIA. Integración de las partes de un sistema que produce un resultado mayor que la suma de sus resultados particulares. Es el efecto multiplicador que hace que 2 + 2 sea más de 5. Esto se logra cuando las partes del sistema se apoyan mutuamente. El efecto sinérgico muestra que el resultado del todo es mayor que la suma de las partes.

SISTEMA. Conjunto de elementos interdependientes que funcionan como un todo por un propósito.

SISTEMA ABIERTO. Sistema que interactúa dinámicamente con su entorno y tiene varias entradas y salidas para garantizar su intercambio con el medio.

SISTEMA ABSTRACTO O CONCEPTUAL. Sistema compuesto por conceptos, ideas, filosofías, hipótesis y programas. También recibe el nombre de *software.*

SISTEMA ADMINISTRATIVO. Clasificación de estilos administrativos utilizados en las organizaciones, según Likert.

SISTEMA CELULAR. Combinación de procesos y estructuras en la cual las personas y las máquinas se agrupan en células que contienen todas las herramientas y las operaciones requeridas para elaborar un producto o familia de productos.

SISTEMA CERRADO. Sistema que no está influido por su entorno externo ni interactúa con él.

SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL. Red establecida en una organización para proporcionar a los gerentes información que fundamente sus decisiones.

SISTEMA DE INFORMACIÓN. Conjunto de personas que utilizan datos y procedimientos para restaurar, almacenar, procesar y diseminar información a fin de apoyar la toma de decisiones y el control.

SISTEMA FÍSICO O CONCRETO. Sistema compuesto de elementos físicos, como máquinas y equipos. Recibe el nombre de *hardware.*

SISTEMA MECÁNICO. Estructura organizacional rígida que pone énfasis en la especialización vertical (jerarquía) y horizontal (departamentos). Implica la centralización de las decisiones, la aplicación del principio de unidad de mando y de muchas reglas, políticas y procedimientos escritos.

SISTEMA ORGÁNICO. Estructura organizacional flexible que enfatiza la comunicación horizontal, la descentralización de las decisiones y la coordinación intensa con pocas reglas, políticas y procedimientos escritos.

SISTEMAS. Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado cuyo propósito es alcanzar un objetivo.

SISTEMA SOCIOTÉCNICO. *Véase* enfoque sociotécnico.

SOCIALIZACIÓN. Proceso consistente en transformar a los nuevos trabajadores en miembros comprometidos con los valores y tradiciones de la organización. En la administración del conocimiento significa compartir experiencias para crear conocimiento tácito por medio de modelos mentales o habilidades técnicas compartidas.

SOCIEDAD DE ORGANIZACIONES. Sociedad moderna constituida por organizaciones, de las cuales dependen las personas para nacer, vivir y morir.

SOCIOGRAMA. Representación gráfica creada por J. Moreno para hacer mapas de las interacciones preferidas en un grupo social.

SOCIOLOGÍA ORGANIZACIONAL. Campo de la sociología que se ocupa del estudio de las organizaciones.

SOCIOMETRÍA. Técnica creada por J. Moreno para hacer mapas de redes sociales o analizar redes organizacionales.

SOFTWARE. Sistema abstracto y conceptual compuesto por filosofías, políticas y directrices de la organización, o por programas y aplicaciones de cómputo.

STAFF. Conjunto de órganos y personas que asesora a la dirección sobre diversos asuntos. También ofrece consultoría y servicios especializados.

SUBSISTEMA. Sistema que forma parte de un conjunto mayor, es decir, de un sistema de sistemas.

SUPERVISIÓN. Función de dirección ejercida en el nivel operativo de la organización.

T

TÁCTICA. Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones.

TAMAÑO. Dimensión de una organización. Conjunto de recursos disponibles.

TAXONOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES. Tipología de las organizaciones.

TECNOLOGÍA. Conjunto de conocimientos, técnicas, herramientas y actividades utilizados para transformar los insumos de la organización en salidas o resultados.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI). Procesos, prácticas o sistemas que facilitan el procesamiento y la transportación de datos e información.

TEORÍA CLÁSICA. Corriente administrativa predominante en la primera mitad del siglo XX, la cual pone énfasis en la estructura organizacional y los principios universales de la administración. Fue postulada por Henri Fayol.

TEORÍA CONDUCTUAL. Corriente basada en la psicología organizacional que replanteó los conceptos de la teoría de las relaciones humanas. Es lo mismo que *conductismo* en la administración; es decir, se basa en la importancia del comportamiento organizacional en la administración.

TEORÍA DE CAMPO. Enunciada por Kurt Lewin, aborda el comportamiento como resultado de un campo dinámi-

co de fuerzas que constituye el espacio vital o ambiente psicológico del individuo. Lewin dice que el comportamiento humano depende de dos supuestos: el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes, y éstos tienen el carácter de campo dinámico (o campo psicológico) que depende de una interrelación dinámica entre las partes.

TEORÍA DE JUEGOS. Técnica del desarrollo organizacional utilizada para la resolución de conflictos cuando hay fuerzas opuestas o intereses encontrados y un jugador que gana y otro que pierde. Es la aplicación de las matemáticas al proceso de toma de decisiones en las organizaciones, la economía, la política y la guerra, o sea, en situaciones que se caracterizan por conflictos de intereses, aleatoriedad e informaciones incompletas.

TEORÍA DE LA BUROCRACIA. Corriente basada en la obra de Max Weber que describe las características del modelo burocrático de organización.

TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD. Etapa de la ciencia actual que abandona el determinismo y acepta el indeterminismo y la incertidumbre. Asimismo, hace a un lado la idea de la simplicidad de los fenómenos de la naturaleza y acepta su complejidad; renuncia al ideal de la objetividad como forma de conocimiento y asume la subjetividad como condición humana. La complejidad significa la imposibilidad de llegar a un conocimiento completo.

TEORÍA DE LA MÁQUINA. *Véase* mecanicismo.

TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS. Nueva corriente que parte del principio de que la administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y de las tecnológicas de la organización.

TEORÍA DE LAS DECISIONES. Se basa en la idea de que todas las personas actúan en función de la forma en que perciben la situación en que se encuentran.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS. Corriente iniciada con los experimentos de Hawthorne. Se opone a los supuestos clásicos y destaca la importancia de las personas y las relaciones humanas.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS. Corriente que ve las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción e intercambio con el ambiente; es una derivación de la teoría general de los Sistemas, dirigida al análisis sistémico.

TEORÍA DEL CAOS. Subraya que todo en la naturaleza cambia y evoluciona continuamente; nada en el universo es pasivo o estable. No hay equilibrio, sino cambio. Lo realizado está sujeto a perturbaciones y ruidos. El caos es un orden disfrazado de aleatoriedad.

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO). Enfoque basado en las ciencias conductuales que busca incrementar la capacidad de las organizaciones para enfrentar su entorno externo y resolver problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado.

TEORÍA DEL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL. Teoría que sustenta que las organizaciones sólo alcanzan un estado de equilibrio cuando los incentivos para las personas provocan un rendimiento igual o mayor que las aportaciones de los participantes.

TEORÍA ESTRUCTURALISTA. Corriente administrativa basada en el movimiento estructuralista, fuertemente influido por la sociología organizacional, que pretende consolidar y expandir la teoría administrativa.

TEORÍA FACTORIAL DE LAS APTITUDES. Se basa en diversos factores que forman la estructura mental de una persona, cada uno de los cuales es responsable de determinada aptitud.

TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Conjunto orgánico e integrado de teorías, hipótesis, conceptos e ideas sobre la administración como ciencia, técnica o arte.

TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS. Teoría que busca principios unificadores capaces de conectar distintas ciencias, de modo que los progresos alcanzados en una beneficien a las demás. Es una teoría interdisciplinaria.

TEORÍA MATEMÁTICA. Corriente administrativa que utiliza las matemáticas para el análisis de los principios y los problemas organizacionales. Los autores expresan matemáticamente cuestiones teóricas tradicionales de la administración.

TEORÍA NEOCLÁSICA. Corriente administrativa ecléctica y pragmática que se caracteriza por revisar y actualizar la teoría clásica con un sentido práctico. Se basa en el proceso administrativo y pone énfasis en los resultados y los objetivos.

TEORÍA X. Conjunto de supuestos negativos sobre la naturaleza de las personas y sobre el tipo de administración necesario para ellas.

TEORÍA Y. Conjunto de supuestos positivos sobre la naturaleza de las personas y el tipo de administración necesario para ellas.

TEORÍAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO. Teorías que sostienen que el tipo de liderazgo debe ajustarse a cada situación específica.

TERCIARIZACIÓN. Transferencia de una o varias operaciones de una organización a otra que lo hace mejor y a menor costo. Permite transformar costos fijos en costos variables y simplificar estructuras y procesos de decisión en la organización.

TERBLIG. Anagrama del apellido Gilbreth. Es la unidad mínima de movimiento para calcular los tiempos y movimientos de los obreros a fin de diseñar un método de trabajo.

TIEMPOS Y MOVIMIENTOS (TyM). Área de la organización y los métodos (OyM) o ingeniería industrial que define mediante métodos científicos el tiempo necesario para la realización de un trabajo.

TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. Clasificación de las organizaciones de acuerdo con una o más variables que sirven de criterios o patrones para facilitar el análisis comparativo.

LLUVIA DE IDEAS (*BRAINSTORM*). Proceso de generación de ideas que estimula la creatividad al aceptar todas las iniciativas sin hacer críticas o juicios de valor. Una tormenta de ideas reúne en una mesa a entre seis y 12 personas escogidas en forma aleatoria, las cuales aportan ideas o propuestas con libertad.

TRABAJO. Toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza a fin de satisfacer una necesidad. Para los economistas, es uno de los factores de producción, junto con la tierra y el capital.

U

UNIVERSIDAD CORPORATIVA. Integración del conocimiento corporativo y su utilización, y aplicación en la organización. La universidad corporativa es más un proceso y una mentalidad que un espacio físico. El concepto de universidad corporativa (integral y sinérgico) está ampliando las antiguas ideas de capacitación y desarrollo, eminentemente temáticos y circunstanciales.

V

VALENCIA. Cualidad adquirida por objetos, personas o situaciones en un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

VALENCIA NEGATIVA. Posibilidad de que los objetos, las personas o las situaciones causen un perjuicio, lo que tiende a generar rechazo o evasión.

VALENCIA POSITIVA. Posibilidad de que los objetos, las personas o las situaciones satisfagan necesidades personales, lo que tienden a atraer o agradar a las personas.

VALIDACIÓN. Capacidad de una prueba psicológica para diagnosticar adecuadamente la variable que se pretende medir.

VALORES. Creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que orientan las prácticas de una organización. Ejemplos: “El cliente siempre tiene la razón” o “el jefe manda”.

VISIÓN. El futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano y largo plazos de una organización.

Índice de nombres

A
Ackoff, Russel L., 300, 420
Adizes, Ishak., 327, 353
Adler, Nancy J., 143
Ansoff, H. Igor., 419
Argyris, Chris., 373, 382
Ashkenas, R., 95, 189, 354
Athos, Anthony., 315, 322

B
Barnard, Chester I., 41
Barros, Luiz Carlos Mendonça de., 41
Bass, Bernard M., 142, 171, 247, 248
Bates, J., 300
Bauer, Ruben., 68
Begley, Thomas., 319, 322
Bennis, Warren G., 247, 267, 275
Bertalanffy, Ludwig von., 58, 67
Blake, R., R., 229, 247
Blanchard, Kenneth H., 231, 237, 246, 248
Blomstrom, Robert L., 42
Boyd, David P., 319, 322
Brandon, Joel., 68
Bruce, Anne., 322
Burns, Tom., 68

C
Camp, Robert., 68
Capowski, Genevieve Soter., 42
Carey, A., 67
Caston, Art., 116, 322
Certo, Samuel C., 42, 213, 247, 322
Champy, James, 68
Chiavenato, Idalberto., 9, 17, 41-42, 67-68, 94-95, 116, 142-143, 150, 156, 213, 245, 246-247, 275, 299-300, 322, 354, 381-382, 395, 420
Child, John., 41, 300, 395
Cloke, Kenneth., 116, 143, 189, 213, 247, 275, 322, 355
Coch, L., 67
Collins, James C., 300
Cox, Taylor., 322,
Crosby, Philip., 68

D
Daft, Richard L., 116, 183, 189, 213, 247, 275, 420
Dalton, D. R., 17
Davidson III, W., 42
Davis, Keith., 17, 35, 42, 142, 213, 247, 274, 354
Davis, Margareth R., 300
Davis, S. M., 300
Deresky, Helen., 322, 381, 420
Dessler, Gary S., 189, 235, 248
Dressler, David., 321
Drucker, Peter F., 67, 213, 322, 353-354, 382
Dumaine, Brian., 300
Duncan, R. B., 68
Dunnette, Marvin D., 142, 171, 189, 274, 275, 354

E
Emery, Fred E., 58, 67-68, 395
Emerson, Harrington., 47, 67
Etzioni, Amitai, 67, 420

F
Fagenson, Ellen., 322
Farhham, Alan., 322
Fayol, Henri, 48-49, 66-67
Feigenbaum, A. V., 68
Fiedler, Fred E., 231, 233, 234, 236, 246-247
Finley-Nickelson, Jocelyn., 322
Fitz-Enz, Jac., 312, 322, 392
Ford, Henry., 46-48, 67, 186, 318
Franke, R. H., 67

G
Gallace, Larry J., 68
Galbraith, Jay R., 300
Gantt, Henry Lawrence, 47, 67
Gargan, E. A., 300
Geus, Arie de., 44-45, 67
Gibson, James L., 41, 67, 116, 142, 171, 213
Gilbreth, Frank.,, 47, 67
Goldsmith, Joan., 116, 143, 213, 247, 275, 322, 355
Greiner, Larry E., 325, 327, 353
Groth, Lars., 300
Gulick, Luther., 48, 67

H
Hackman, J. Richard., 149
Hall, E. T., 321, 322
Hall, M. R., 322
Hall, Richard H., 67
Hammer, Michael., 68
Hellriegel, Don., 143
Hersey, Paul., 231, 237, 246, 248
Herzberg, Frederick., 56, 122, 125, 127, 138-139, 142-143, 146
Heskett, James L., 42, 310, 322
Hill, C. W. L., 395, 420
Hoecklin, Lisa., 322
Hofstede, Geert., 322
Hollenbeck, John R., 17, 67, 94, 115, 116, 189, 256, 274, 299, 354
Hunt, James G., 17, 41, 213, 247-248, 322, 354

I
Ilgen, Daniel R., 17
Ivancevich, John M., 41, 67, 116, 142-143, 171, 213, 274

J
Jacques, Elliot., 322
Jick, T., 95, 189, 354
Johnston, W., 41
Jones, M. O., 41
Jones, E. R., 395

K
Kahn, Roben L., 59, 420
Kaeter, M., 300
Katz, Daniel., 59, 68, 420
Kaul, J. D., 67
Kerr, S., 248
Kilmann, Ralph H., 299
Kimberly, John R., 300, 353
Kluckholn, C., 322
Knight, K., 300
Kolb, David A., 143, 275
Korman, Abraham., 142
Kotter, John B., 322, 336
Kroeber, A. L., 322

L
Lawler III, Edward E., 94, 115, 132-134, 142-143, 156, 189, 275, 300, 420
Lawrence, Paul R., 41, 61, 68, 300
Lewin, Kurt., 98, 105, 115, 131, 160, 227, 247, 327, 330, 354
Licht, René., 41, 95
Likert, Rensis., 247, 308-309, 321, 322, 340, 354
Lipson, Harry A., 42
Lorsch, Jay W., 17, 41, 61, 68, 300
Luthans, Fred., 17, 107, 115, 142-143, 171, 189, 247-248, 252, 254, 274, 322, 381-382

M
March, James G., 41, 116
Martin, Kenneth R., 68
Maslow, A. H., 142
Matos, Francisco Gomes de., 143, 147, 156, 232, 247, 419
Mausner, Bernard., 142
McAfee, Jerry., 42
McClelland, David., 122, 125, 142-143, 322
McGregor, Douglas., 56, 67, 146
Mercer, M. W., 17
Merton, Robert K., 67
Miles, R. E., 300, 420
Miles, Robert H., 300, 353
Mintzberg, Henry., 246, 398, 419
Mirshawka, Victor., 68
Mohrman, S. M., 300
Mooney, James D., 49, 67
Moore, M. D., 41
Moreno, Jacob L., 162, 171
Morris, Daniel., 68
Moura, José A. Marcondes de., 17, 300
Mouton, J. S., 229, 247

N
Nadler, David A., 94, 115, 149, 156, 275, 300, 420
Nooteboom, Bart., 322

O
Oakland, John S., 68
Oldhan. G. R., 149, 156
Organ, S. W., 17
Osborn, Richard N., 17, 41, 213, 354

P
Pagnoncelli, Dernizo., 300
Parsons, Talcott., 41
Pascale, Richard., 322
Pasternack, B. A., 41
Pdsakoff, P. M., 17
Perrow, Charles., 67
Pfeffer, Jeffrey., 95, 189, 247, 322
Piaget, J., 99, 106, 116, 372. 381
Pinchot, III, Guilford., 300
Pondy, Louis R., 299
Porras, Jerry I., 284, 300, 354
Porter, Lyman W., 17, 122, 142-143, 171, 300, 381, 420
Presthus, Robert., 67
Pulaskos, Elaine D., 17

R
Rice, A. K., 68
Robbins, Stephen P., 17, 41, 116, 142, 171, 189, 213, 218, 221, 246, 274, 300, 353
Rodders, S. R., 17
Rosenzweig, P. M., 300

S
Schein, Edgard H., 171, 189, 322, 331, 354
Schermerhorn, John R., 41, 143, 189, 213
Schon, D. A., 373, 382
Schumpeter, Joseph A., 63, 319, 322, 344
Senge, Peter M. 373
Simon, Herbert A., 41, 67, 110-111, 116

Skinner, Burrus F., 135, 143, 367
Slevin, Dennis P., 299
Smith, Adam., 46, 67
Snow, C. C., 300, 420
Snyder, R. C., 41
Snyderman, Bárbara B., 142
Soares, Rinaldo Campos., 42, 68
Spendolini, Michael., 68
Steers, R. M., 17, 213g
Stinchcombe, Arthur L., 41
Stoner, James A. F., 67, 189, 354

T
Tapscott, Dan., 116, 322, 381
Taylor, Frederick Winslow., 46, 67
Thomas, Philip R., 68
Tomasko, Robert., 300
Tosi, Henry L., 322
Trist, Eric L., 58, 67-68, 156, 395
Trompenaars, Fons., 303-305, 321-322
Tushman, Michael L., 171, 300

U
Ulrich, D., 95, 189, 354-355
Urwick, Lyndal., 48, 67

V
Veríssimo, Suzana., 42
Vroom, Victor H., 122, 131-132, 138, 143

W
Wagner III, John A., 17, 67, 94, 115, 116, 189, 274, 299, 354
Walton, Mary., 149
Weber, Max., 49-51, 66-67
Weckler, David A., 300
Wilken, Paul H., 322
Wilson, Patricia O'Connor., 300
Worrell, D., 42

Índice alfabético

Nota: Los números de página seguidos de "*f*" y "*c*" corresponden a figuras y cuadros.

A

Administración, basada en hechos, 392
  por competencias, 88
  y comportamiento organizacional, 6
Amistades legítimas, 314*c*
Antropología, 6, 289
Aprender a aprender, 89
Aptitud(es), 73*f*, 107-109
  aspectos diferentes de la, culturales, 108
    familiares, 108
    personales, 108
  componente, conductual, 108
    emocional o afectivo, 108
    informacional o de ideas, 108
  diferencias individuales en, 78
    cognitiva, 78-79
    físicas, 78
  teoría factorial de las, 79
Atribución, 104-105
  aspectos fundamentales, coherencia, 104-105
    consenso, 104
    diferenciación, 104
  conceptos de, 104-105
    afectos, 104
    creencias, 104
    tendencia a la acción, 104

B

Benchmarking, 64
Burocracia al CO, teoría de la, 52*c*
    autoridad burocrática, 52*c*
    características del modelo burocrático, 52*c*
    dilemas de la burocracia, 52*c*
    disfunciones de la, 52*c*
    enfoque descriptivo y explicativo, 52*c*
    grados de burocratización, 52*c*
    jerarquía administrativa, 52*c*
    racionalidad burocrática, 52*c*
    tipos, de autoridad, 52*c*
      de sociedad, 52*c*

C

Calidad de vida en el trabajo, 145-154
  indicadores, 153-154
  modelos de, 148-149
    Chiavenato, 150-152
    Hackman y Oldhan, 149
      autonomía, 149
      identidad de la tarea, 149
      interrelación, 149
      retroalimentación del trabajo propio, 149
      retroalimentación extrínseca, 149
      significado de la tarea, 149
      variedad de habilidades, 149
    Nadler y Lawler, 149
      innovación en el sistema de recompensas, 149
      mejoría en el ambiente de trabajo, 149
      participación de los empleados, 149
      reestructuración del trabajo, 149
    Walton, 149-150
Capacitación extensiva, 91-92
Capital humano, 76
Ciencias políticas, 6
CO. *Véase también* Comportamiento organizacional
Código de ética, 33
Cognición, 102, 102*f*, 104-105, 114
Complejidad, 64
Comportamiento organizacional, administración y, 6-7
  aspectos visibles e invisibles, 5*f*
  características del, 5
  concepto de, 4-5
  grados de cobertura de las actividades del, 15*f*
  introducción al, 3-4
  nuevos desafíos, 13
  variables básicas del, 8
Comportamiento y transparencia, 392
Comunicación, 191-213
  disminución de la, 265
Conocimiento corporativo y organizaciones de aprendizaje, 357-382
Conflictos, estilos de manejo de, 265-266, 266*f*
    abstencionista, 265
    acomodaticio, 266

Conflictos, estilos de manejo de (*cont.*)
colaborador, 266
competitivo, 265
transigente, 266
técnicas para la administración de, 266
Crecimiento, 11, 14
aprendizaje y, profesional, 27*f*
de la organización, 12*f*
oportunidad de, 24*f*, 25
educación y carrera, 26*f*
Cultura organizacional, 301-322

D
Decisiones, 109-114
clasificación, 110
derivaciones de la teoría de, 111
elementos, 111
estilos para tomar, 112-113
decisivo, 113
flexible, 113
integrador, 113
jerárquico, 113
sistémico, 113
proceso de la toma de, 112
sistemas de apoyo a la, 113
teoría de la toma de, 109-110
Desarrollo de alianzas, 392
Diferencias individuales, en aptitudes, 78
y personalidad, 71
Diseño organizacional, 279-300
Diversidad, beneficios de la, 90

E
Eficiencia y la eficacia, eterna búsqueda de la, 64
Enfoque en los resultados, 392
Entorno, 385-387
consonancia y disonancia, 387
específico o entorno de tarea, 386
general o macroentorno, 386
percepción del, 387
selección del, 387
Equifinalidad, 60
Equipos, eficaces, cómo desarrollar y administrar, 178
etapas de desarrollo de los, 175
tipos de, 176
Estrategia organizacional, 397-420
Estrés, conflicto y negociación, 249-275

F
Filosofía, corporativa, 283, 305
de RH de Xerox, 7
estrategias y objetivos, 306*f*
de Southwest Airlines, 314
Frustración, 265

G
Globalización, 389-390
etapas en el proceso de, 390
proceso de, y su complejidad, 390*f*
Grupo(s), conceptos de, 160*c*
eficiencia y eficacia de un, 167
etapas del desarrollo de un, 161-162
desempeño, 162
formación, 161
interrupción, 162
normalización, 161
tormenta, 161
estructura, 163-165
cohesión, 165
composición, 165
desempeño del papel, 163-164
estatus, 165
función, 163
liderazgo formal, 163
normas, 164
tamaño, 165
mapa de la red social, 162
naturaleza de, 159
pensamiento de, 167
toma de decisiones, 167
Guilford, análisis factorial de, 79-80

H
Habilidad, 4
Herzberg, teoría de los dos factores de, 125, 127*f*
Honestidad, 314*c*, 315-316, 332

I
Iceberg de la cultura organizacional, 307*f*
Individuo como procesador de información, 102
Innovación y creatividad, 392
Interdependencia, 1, 53, 108*c*, 117, 130, 174-175, 178

L
La dinámica del entorno, 383-384
Liderazgo, poder y política, 215-248

M
Maslow, pirámide de necesidades de, 123, 127*f*
McClelland, teoría de las necesidades adquiridas de, 125-126
Motivación y compromiso, 117-134
componentes de la, 118-119
modelo simple del proceso de, 120
pirámide de necesidades de Maslow, 123, 127*f*
proceso de, 119-120
teoría, contenido sobre, 121-123
definición de objetivos, 130
dos factores de Herzberg, 125, 127*f*
equidad, 128
expectativas, 131
necesidades adquiridas de McClelland, 125-126
proceso de motivación, 128
refuerzo, 134

O
Organizaciones como sistemas abiertos, características de las, 388-389
adaptabilidad, 388

homeostasis, 388
importación y exportación, 388
morfogénesis, 388
negentropía o entropía negativa, 388
sinergia, 389
Organizaciones mundiales, 391*f*, 395
etnocéntricas, 391*f*, 391, 395
geocéntricas, 391*f*, 391, 395
policéntricas, 391*f*, 391, 395
Órganos reguladores, 29, 386*f*, 387

P
Paradigmas, 106, 107, 114*f*, 115, 320, 352, 370
viejos y los nuevos, 108*c*
Percepción, 97-105
distorsiones de la, 101
factores que influyen en la, 99-100
proceso de, 98
social, 105
teoría de, 105
Personalidad, 80
conceptos de la, 80-81
Personas en las organizaciones, 69, 71-72
Prêmio Nacional da Qualidade, estructura de criterios del, 392*f*
Productividad, 10
Proveedores de entradas, 386
Pruebas de selección de la cadena Marriott, 85
Psicología, 3, 6-7, 289, 343, 363, 370
aplicada, Iván Pavlov y, 365
gestáltica, 358
social, 6

R
Relaciones humanas, escuela de las, 55
Recursos limitados y compartidos, 262
Reingeniería, 64
Responsabilidad pública y ciudadanía corporativa, 392

S
Satisfacción, del cliente, 11
en el trabajo, 9
Seguridad, de la familia, 314*c*
en el empleo, 91
Sentido de autorrealización, 314*c*
Sistemas, abiertos, organizaciones como, 59*f*
de roles, organización como, 60
Sociedad de organizaciones, 389
Sociología, 3, 6, 289, 370
Sustentabilidad, 12

T
Teoría, conductual de la administración, 56
contingencias, 61
de los sistemas, 58-59
del caos, 64
estructuralista al CO, aportación de la, 53*c*
neoclásica de la administración, 53
Tiempos modernos, 63
Transparencia, lista de, 33

V
Vida confortable, 314
Visión de largo plazo, 392